
BACHELORARBEIT

Frau
Assem Apekova

**Die Anwendung des Japanischen
Managementsystems in
Deutschland: praktische Erfahrungen,
Vorteile, Nachteile
und Perspektiven**

2016

BACHELORARBEIT

Die Anwendung des Japanischen Managementsystems in Deutschland: praktische Erfahrungen, Vorteile, Nachteile und Perspektiven

Autorin:
Frau Assem Apekova

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW13w1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:
Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

BACHELOR THESIS

The application of the Japanese management system in Germany: practical experience, advantages, disadvantages and perspectives

author:

Ms. Assem Apekova

course of studies:

Business Administration

seminar group:

BW13w1-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

second examiner:

Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

Bibliografische Angaben

Apekova, Assem:

Die Anwendung des Japanischen Managementsystems in Deutschland: praktische Erfahrungen, Vorteile, Nachteile und Perspektiven

The application of the Japanese management system in Germany: practical experience, advantages, disadvantages and perspectives

86 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die folgende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema die Anwendung des Japanischen Managementsystems in Deutschland: praktische Erfahrungen, Vorteile, Nachteile und Perspektiven. Am Anfang betrachtet man den Begriff Managementsystem und definiert die Bedeutung und Komponenten des Managementsystems. Als nächstes kommt man zum Thema des japanischen Managements selbst. Im diesen Kapitel werden unterschiedliche Besonderheiten des japanischen Managements analysiert. Es geht um die Menschen im Unternehmen, Lernprozesse und Rotation der Mitarbeiter, Qualitätskontrolle (Total Quality Control und Quality Control Circles), um Just-in-Time-Produktionssystem und seine Instrument Kanban, um Streben nach ständige Verbesserung heißt Kaizen. Alle diese Besonderheiten werden am Beispiel von Weltkonzern „Toyota“ gezeigt und analysiert. Des Weiteren wird dem Leser ein Überblick über die Geschichte, die aktuelle Daten und Organisation der Führung von „Toyota“ gegeben, wobei Toyota Production System und zusätzlich detaillierte Unternehmensführung hervorgehoben werden. Der Kernpunkt dieser Arbeit ist die fünfte Kapitel die Anwendung des japanischen Managements in Deutschland. Erstens wurden deutsch Managementsystem, seine Stärken und Schwächen untersucht. Mit Hilfe dieser Analyse wurde die Möglichkeit der Anwendung von japanischen Managementsystem betrachtet. Dafür wurden auch die Beispiele von schon praktizierten deutschen Unternehmen, die Voraussetzungen für deutsche Unternehmen bevor dem Einsatz, die Vor- und Nachteile, und endlich die Einsatzstrategien von japanischen Managementsystems auf einen Beispiel von deutschen Unternehmen „BMW“. Die Aufgabenstellung dieser Bachelorarbeit ist es, die Eigenschaften des japanischen Managementmodells zu erläutern. Das heißt, die Merkmale des japanischen Führungsstils identifizieren, mit der Besonderheiten des Managementsystems und Management-Analyse in dem japanischen Unternehmen «Toyota» näher kennenlernen. In dieser Bachelorarbeit wird auch versucht die Anwendung von japanischen Managementsystem auf einem Beispiel von „BMW“ aufzuzeigen. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Möglichkeiten der praktischen Anwendung von Merkmalen und Eigenschaften des japanischen Führungsstils zu erlernen. Fazit dieser Bachelorarbeit ist, dass eine Schritt für Schritt geplante, implementierte und kontrollierte Einsatzstrategien ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg von der Anwendung des japanischen Managementsystems sind.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
2 Managementsystem.....	2
2.1 Bedeutung des Managementsystems	2
3 Japanisches Management.....	4
3.1 Was ist Japanisches Management?	4
3.2 Geschichte des japanischen Managements	5
3.3 Besonderheiten des japanischen Managements	9
3.3.1 Menschen sind das Unternehmen.....	9
3.3.2 Lebensdauer Beschäftigungssystem.....	12
3.3.3 Die Lernprozesse.....	14
3.3.4 Rotation	14
3.3.5 Total Quality Control	16
3.3.5.1 Vorteile von TQC.....	18
3.3.5.2 Qualitätszirkel (Quality Circles)	20
3.3.5.2 Vorteile von Qualitätszirkeln	25
3.3.6 Just-in-Time	26
3.3.6.1 Vorteile von JIT	29
3.3.7 Kanban	29
3.3.7.1 Vorteile von Kanban.....	33
3.3.8 Kaizen.....	33
3.3.8.1 Die Philosophie von Kaizen.....	34
3.3.8.2 Vorteile von Kaizen	38
4 Managementsystem am Beispiel von "TOYOTA".....	40
4.1 Geschichte von "Toyota"	40
4.2 Über das Unternehmen.....	43
4.3 Organisation der Führung von "Toyota"	48
4.3.1 Toyota Production System	48

4.3.1.1 Jidoka	50
4.3.3.2 Just-in-Time	52
4.3.3.3 Kanban.....	53
4.3.2 Unternehmensführung von "Toyota" (CSR Management)	54
5 Japanisches Management in Deutschland.....	58
5.1 Deutsche Managementsysteme	58
5.2 Stärken und Schwächen des deutschen Managementsystems	60
5.2.1 Stärken	60
5.2.2 Schwächen	61
5.3 Die Möglichkeiten der Anwendung des japanischen Managements in Deutschland	62
5.3.1 Voraussetzungen für deutsche Unternehmen	62
5.3.2 Organisation der Führung von "BMW"	66
5.3.2.1 Vorteile der Führung von "BMW"	68
5.3.3 Einsatzstrategien auf einem Beispiel von "BMW"	69
5.3.2.1 Förderung der Teamarbeit.....	73
5.3.2.1 Einsatz von TQC	73
5.3.2.1 Einsatz von QC	75
5.3.2.1 Einsatz von Kanban	79
5.3.4 Vorteile für deutsche Unternehmen.....	82
5.3.5 Nachteile für deutsche Unternehmen	83
6 Fazit.....	84
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen.....	XVI
Eigenständigkeitserklärung	XX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSR	Corporate Social Responsibility
ff.	fortfolgende
IDV	Individualismus
JIT	Just in Time
MAS	Maskulinitätsindex
MIT	Massachusetts Institute of Technology
TPS	Toyota Production System
TQC	Total Quality Control
QC	Quality Circles
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Eckdaten der wirtschaftlichen Entwicklung"	6
Abbildung 2: "Einführung von TQC "	17
Abbildung 3: "Organisation von Qualitätszirkelaktivitäten "	21
Abbildung 4: "Ablauf der Qualitätszirkelarbeit"	23
Abbildung 5: "Themen von Qualitätszirkeln"	24
Abbildung 6: "Schematischer Aufbau eines Kanbans "	31
Abbildung 7: "Materialfluss und die Zirkulation der Kanban-Karten "	32
Abbildung 8: "Eckdaten zur Entwicklung des japanischen und deutschen Maschinenbaus"	41
Abbildung 9: "Konsolidierte Fahrzeugproduktion"	42
Abbildung 10: "Konsolidierter Fahrzeugverkauf "	43
Abbildung 11: "Finanzielle Information"	44
Abbildung 12: "Der konsolidierte Nettoumsatz und Betriebsergebnis"	45
Abbildung 13: "4P Modelle von Toyota"	48
Abbildung 14: "Toyota Production System"	49
Abbildung 15: "Typ-G Toyoda Automatic Loom, der Ursprung von Jidoka"	50
Abbildung 16: "Andon Problemanzeigetafel"	51
Abbildung 17: "Konzept von Jidoka "	52
Abbildung 18: "Konzeptdiagramm des Kanban-Systems"	54
Abbildung 19: "Organisationale Diagramm der Unternehmensführung"	55
Abbildung 20: "Voraussetzungen für Japanisches Management"	65
Abbildung 21: "Strategie von BMW"	67
Abbildung 22: "Einsatzmaßnahmen in der Anfangsphase von QC"	76
Abbildung 23: "Empfehlungen für die Durchführung von QC"	78
Abbildung 24: "Primäre Bedingungen für den Einsatz des Kanban-Systems"	80
Abbildung 25: "Sekundäre und tertiäre Bedingungen für den Einsatz von Kanban "	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: "5S-Aktion"	37
Tabelle 2: "BMW Group in Zahlen"	66
Tabelle 3: "Drei Stufen der Einsatzvoraussetzungen von TQC"	74
Tabelle 4: "Vorteile für deutsche Unternehmen"	82
Tabelle 5: "Nachteile für deutsche Unternehmen"	83

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist der japanische School of Management weltweit anerkannt. Management in Japan verbindet sowohl spezifische (historische, kulturelle) Merkmale als auch nationale Psychologie. Es wird anerkannt, dass Japan in der Lage war, in der Nachkriegszeit mit der Rationalisierung der Produktion und der Verbesserung von Qualitätskontrolle seine Wirtschaft wiederaufzubauen. Aufgrund der Tatsache, dass Japan ein Teil des amerikanischen Managements übernahm, hat er es geschafft, sein eigenes einzigartiges und spezifisches Management, das nationalen Eigenschaften des Landes widerspiegelt, zu schaffen. Geschufte Methoden und die umgewandelten Formen des Führungssystems gab ein sehr greifbares Ergebnis. Derzeit ist Japan führend in der Qualitätskontrolle, Rationalisierung, Automatisierung und Steuerung von Humanressourcen.

Wenn man die japanischen Management-Techniken mit amerikanischen oder westeuropäischen vergleicht, sind sie von ihnen grundlegend anders. Eine sorgfältige und gründliche Untersuchung des japanischen Managements zeigte, dass viele der innovative Ideen aus alten Lehrbüchern genommen wurden und an das neuen System mit der Synthese von ethno-kulturellen, traditionellen und importierten Ideen angepasst.

In dieser Hinsicht ist eine detaillierte Studie über das japanische Management-System, dessen Grundlagen, seine Geschichte, ist für viele Forscher von großem Interesse.

Viele Forscher haben die Meinung vertreten, dass die evidente Methoden der effektiven Arbeit, auf deren japanisches Management basierte, waren in den anderen Ländern nicht evident. Es wurde angenommen, dass das Produktions- und Personalmanagement in Japan archaisch ist. Ausländische Experten auf dem Gebiet der Führung, die sich mit der Steuerung der Japaner vor dem Zweiten Weltkrieg beschäftigt waren, zeigte sich zuversichtlich, dass mit der Entwicklung der Wirtschaft werden die traditionelle Methoden verschwinden, jedoch es wurde nicht geschehen. In Zeitschriften und Monographien im 60-70-er Jahren begann zu erscheinen den Begriff "nihon teki keiei", was bedeutete "Japanisches Management " oder "im japanischen Stil des Managements".

2 Managementsystem

Die allgemeine Theorie des Managements, die für alle Zeiten und Nationen geeignet wäre, gibt es nicht. Es gibt nur die allgemeine Grundsätze der Führung, auf deren neue (japanische, amerikanische, französische, deutsche usw.) Führungssysteme sich basieren. Zu diese allgemeine Grundsätze der Führung gehören eigene einzigartige Eigenschaften, die auch alle Faktoren, wie nationale Werte, die Mentalität, nationale Psychologie usw., berücksichtigen und auf die Schaffung von neuem Führungsstils beeinflussen.

Der Begriff "System" ist als eine Reihe von zusammenwirkenden Elementen, die in Bezug aufeinander sind und eine Einheit bilden, zu verstehen. Und der Begriff "Führung oder Management" ist ein zielgerichtetes Handeln, das durch die Verwendung der zur Verfügung stehenden Ressourcen definiert. Diese Ressourcen helfen die Ziele und die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Wenn man diese beiden Begriffe kombiniert, man kann sagen, dass das "Führungs- oder Managementsystem" die Verwendung einer Reihe von koordinierten, verknüpften Techniken und Management-Tools um bestimmte Ziele zu erreichen ist. Von den oben genannten Systemen ist das japanische Management die unter anderen Theorien anerkannt.

2.1 Bedeutung des Managementsystems

Das ultimative Ziel des Managementsystems ist die Rentabilität des Unternehmens durch die rationelle Organisation des Produktionsprozesses zu gewährleisten, einschließlich die Verwaltung der Produktion und die Entwicklung von technischen und technologischen Basis, sowie die effiziente Nutzung des Human Ressourcen bei gleichzeitiger Verbesserung der Qualifikation, Kreativität und Loyalität jedes einzelnen Mitarbeiters.

Die wichtigste Aufgabe des Managementsystems ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen unter Berücksichtigung die Kundenbedürfnisse auf der Basis der zur Verfügung stehenden materiellen und personellen Ressourcen zu organisieren, und die Gewährleistung der Rentabilität des Unternehmens und seine stabile Position auf dem Markt.

Hierbei sind die Managementsystemaufgaben:

- die Bereitstellung von Automatisierung der Produktion und den Übergang zur Nutzung von Arbeitnehmern mit hoher Qualifikation;

- die Förderung der Arbeit der Mitarbeiter mit Hilfe der besseren Arbeitsbedingungen und die Festlegung höherer Löhne;
- die Überwachung der Wirksamkeit der Unternehmenstätigkeit, die Koordinierung der Arbeit von allen Abteilungen des Unternehmens;
- ständige Suche und Erschließung neuer Märkte;
- die Definition der spezifischen Ziele des Unternehmens;
- die Identifizierung der Priorität von Zielen, deren Sequenz und der Sequenz von ihren Lösungen;
- die Entwicklung der Entwicklungsstrategie des Unternehmens, das heißt die Erarbeitung der wirtschaftlichen Probleme und ihrer Lösungsmöglichkeiten;
- die Festlegung der erforderlichen Ressourcen und Quellen ihrer Unterstützung;
- die Einrichtung von Kontrolle über die Aufgabenerledigung.

Die Führungsaufgaben werden ständig komplexer wegen des Wachstums von Produktionsausmaß, das mit ständig steigenden Mengen mehrere Ressourcen (materielle, Finanz- und Arbeitsressourcen und andere) erfordert.¹

¹ Vgl. Gerchikova, 1997: S. 20-21

3 Japanisches Management

Japan hat immer als besonderes und traditionelles Land berücksichtigt. Sobald nach dem Zweiten Weltkrieg war Japan in einer schwierigen Lage, aber er konnte seine Wirtschaft wieder zu beleben, und das alles dank den Besonderheiten der japanischen Führung.² Japan konnte unter schwierigen Umständen der Geburt eines Phänomens schaffen, das in anderen Ländern seit 30 Jahren "das japanische Wunder" genannt wurde.³ Mit Hilfe eines speziellen Ansatzes für die Produktionsmanagement und Arbeitsprozess ermöglicht es den Zugang zum Weltmarkt.⁴ Für viele westliche Experten, bleiben die japanischen Unternehmen als ein Geheimnis. Trotz der Tatsache, dass sie nicht so supereffizient und initiative sind, stärken sie ihre Position gegenüber ausländischen Konkurrenten im Wettbewerb langsam, aber sicher.

3.1 Was ist Japanisches Management?

In den letzten Jahren stieg das Interesse an der japanischen Methoden und Formen der Führung und Organisation, als die schnelle und erfolgreiche Entwicklung der Wirtschaft erlaubt Japan eine weltweit führende Position zu besetzen. Er ist auch ein wichtiger Hersteller von Autos, technischen Geräten; besitzt eine führende Position im Bereich der Verbesserung von Schriftkundigkeit und Lebensqualität; auch als eine der wettbewerbsfähigsten Länder anerkannt. Diese Erfolge wurden dank die Gründer des berühmten japanischen Managements, wie Matsushita, Kurata, Isizaka, Honda, Morita, Ibuka und andere, erreicht.

Das Schlüsselidee liegt in Personalmanagement, sehr engen und guten Beziehungen mit Kunden, Lieferanten sowie mit staatlichen Einheiten; den Zugang zu erschwinglichen Krediten, das System der lebenslangen Beschäftigung von Arbeitnehmern, streng begrenzte hierarchische Struktur und andere Besonderheiten der Humanressourcen. Obwohl alle der oben genannten Merkmale spielen eine wichtige Rolle bei der Organisation des japanischen Managements, es gibt auch andere Faktoren, die auf die effiziente und effektive Arbeit der japanischen Unternehmen wesentlich beeinflussen. Die Unternehmen funktionieren erfolgreich nicht nur wegen ihrer Fähigkeiten, sondern auch wegen der Erfahrung, die das neue Wissen zu schaffen hilft und verbreitet es in der gesamten Organisation. Dann implementieren die Unternehmen diese Erfahrung in

² Vgl. Panteleyeva, 2009: S. 41-56

³ Vgl. Ingyu, 2004: S. 6

⁴ Vgl. Panteleyeva, 2009: S. 48

Produkten, Dienstleistungen und Systemen. Das Verstehen der gesamten Schaffung von Prozesswissen bedeutet das Verstehen der Umsetzung der Innovationen in der japanischen Unternehmen, weil sie für ihre konstante und nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmethoden bekannt sind.

Management in Japan, wie in anderen Ländern, spiegelt die historischen Besonderheiten des Landes, wie Kultur und Sozialpsychologie, und es steht in direkter Beziehung mit der sozioökonomischen Struktur.⁵ Auf den Prozess der Bildung von Wissen hat amerikanisches Management einen starken Einfluss. Die wichtigste Idee des Konzeptes, die amerikanischer Herkunft hatte, war, dass die Mitarbeiter für ein Unternehmen lebenslang arbeiten müssen, aber ihre Anwendung in Japan gab eine große Wirkung. Diese Art der Führung nimmt ständig die Prinzipien des westlichen Managements über und passt an ihre nationalen Besonderheiten an. Dadurch verbessert und entwickelt Japan seine Werte; schafft eine bestimmte Art des Denkens und Methoden, die für japanischen Managern einzigartig sind.⁶

Es ist bekannt, dass die Theorien geschaffen werden, um die beste Ergebnisse zu erzielen und bestimmte Höhe zu erreichen. Japanisches Management hat bewiesen, dass, trotz des vorhandenen Wissen des Unternehmens, müssen Unternehmen sich ständig verbessern und entwickeln ("Kaizen"). Außerdem betrachtet diese Art von Management die Organisation im Unternehmen, die Qualität der Produktion mit Hilfe von Qualitätszirkeln, Verringerung der Verluste, Just-in-Time, "Kanban" usw., die in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben werden.

3.2 Geschichte des japanischen Managements

Aus den Trümmern des Zweiten Weltkrieges wurde Japan wie ein Phönix wiedergeboren. Japans BIP war lediglich 4,3% der US-BIP im Jahr 1951 je nach Japan aus der unmittelbaren Nachkriegsstörung genesen ist. Nach dem Friedensvertrag 1952 begann Japan entlang einer Wachstumspfad zu bewegen, und in der Folge erreichte er hohes Wirtschaftswachstum seit mehr als zwei Jahrzehnten. Insbesondere ist es ein zweistelliges Wachstum in den 1960er Jahren bis 1973 zu erreichen. Auch in der Post-Oil Shock Jahrzehnt seit 1974 hatte Japan weiterhin eine vergleichsweise hohe Wachstumsrate unter den hoch entwickelten Ländern. So erhöhte sich Japans BIP im Jahr 1981 auf 38,5% der US-BIP, während die Bevölkerung nur 51% von der Vereinigten

⁵ Vgl. Pshennikov, 2000: S.3

⁶ Vgl. Nonaka, Takeuchi, 1995: S.10

Staaten war.⁷ Wenn man über Japans Wachstum in Bezug auf Deutschland spricht, es ist leichter in der Abbildung 1 zu sehen:

Tabelle 1: Eckdaten der wirtschaftlichen Entwicklung

Region/Indikator	Einheit ^{a)}	1980	1985	1990	Durchschn. jährl. Wachstumsrate in % 1980-85 1985-90	
Japan						
Bruttoinlands- produkt	Mrd. DM ^{b)}	3170	3807	4776	3,7	4,6
Export	Mrd. DM ^{b)}	350	517	721	8,1	6,9
Import	Mrd. DM ^{b)}	331	354	654	1,3	13,0
Industrieproduktion	1990 = 100	66,8	79,6	100	3,6	4,7
Investitionen ^{c)}	Mrd. DM ^{b)}	418	560	937	6,0	10,8
Kapitalstock ^{c)}	Mrd. DM ^{b)}	4956	6468	8612	5,5	5,9
Deutschland						
Bruttoinlands- produkt	Mrd. DM	1966	2080	2425	1,1	3,1
Export	Mrd. DM	516	667	882	5,3	5,8
Import	Mrd. DM	477	519	716	1,7	6,7
Industrieproduktion	1990 = 100	81,3	85,6	100	1,0	3,2
Investitionen ^{c)}	Mrd. DM	227	230	318	0,3	6,7
Kapitalstock ^{c)}	Mrd. DM	3764	4282	4969	2,6	3,0

Quelle: OECD; ifo Institut.

Abbildung 1: Eckdaten der wirtschaftlichen Entwicklung

Die asiatische Industriemacht heimsucht mit einer Dynamik und unversiegbaren Finanzreserven seit Mitte der achtziger Jahre Märkte und bringt eine Branche nach der anderen unter ihre Kontrolle. Zwischen 1986 und 1991, in nur fünf Jahren, hat die japanische Volkswirtschaft sich enorm erhöht.

Mit Hilfe dem starken Yen und niedrigen Zinsen waren die Unternehmen in der Lage in dieser Zeit ca. 3000 Milliarden Dollar investieren. Ein Drittel von Investitionen war in die Rationalisierung, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung benutzt. Zwei weiteren Dritteln werden für die Entwicklung der neuen Produkte und Aufbau neuer Kapazitäten eingesetzt.

Die führenden Unternehmen bekommen 600 Milliarden Dollar von denen 170 Milliarden in Direktinvestitionen fließen und konnten sie sich in Weltkonzerne umgestalten. Diese Unternehmen wie Toyota, Honda und Nissan beginnen neben dem Aufbau eigener Fabriken in den fernen westlichen Märkten die bestehenden Unternehmen, was sie für ihre Strategien brauchen, zu kaufen. Dafür legen sie nur im Jahr 1989 rund 68 Milli-

⁷ Vgl. Sato, Hoshino, 2011: S.3-6

arden Dollar in Übersee an. Zum Beispiel um die Produktpalette seiner Video- und Audiogeräte zu anreichern kauft Sony im Jahr 1988 in der Höhe von zwei Milliarden Dollar die amerikanische Schallplattenfirma CBS Records. Nach einem Jahr investiert Sony noch einmal 3,4 Milliarden Dollar in "die Seele Amerikas" Filmgesellschaft Columbia Pictures. Gleichzeitig Matsushita Electric Industrial steht nicht still und im Jahr 1990 kauft die Filmgesellschaft MCA mit den Universal Studios für 6,1 Milliarden Dollar.⁸

In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre nimmt der Japan den Kurs auf Europa. Im Jahr 1989 legen die Unternehmen für Europa rund 15 Milliarden Dollar an, das heißt ca. 22 Prozent von ihrer ausländischen Direktinvestitionen.

Robert Stempel, der ehemalige Chef von General Motors, entlarvt die japanische Konkurrenz 1992 des schonungslosen Verdrängungswettbewerbs. Er meinte, dass Japan nicht mit einem Teil des Marktes, sondern mit dem gesamten Markt zufrieden ist. Sie hatten es mit Hilfe des Ausbaus ihrer Lagerbestände erreicht. Die japanischen Hersteller hatten fast 30 Prozent des US-Marktes dank der Mischung aus kontinuierliche Verbesserung der Produktion und Exporten. Ferdinand Piëch, der ehemalige VW-Chef, warnt "wer den US Markt verliert, verliert den Weltmarkt". Mit etwa 12,5 Millionen Einheiten bildet Japan im Jahr 1992 ein Viertel der Weltproduktion im Vergleich zu USA (9,5 Millionen) und Deutschland (5,2 Millionen).

Alle diese Erfolge erklären sich durch die Kosten, die um 30 Prozent niedriger als in VW und Mercedes sind. Und dazu kommen zunehmende Defizite bei Service und Qualität. Volkswagen und Mercedes-Benz kommen nicht im Wettbewerb mit den höchsten Löhnen, den kürzesten Arbeitszeiten, veralteten Produktionsmethoden und der höchsten Abwesenheitsquoten.⁹

Vor dem Zweiten Weltkrieg waren die japanischen Produkte billig und mit geringer Qualität; jetzt ganz im Gegenteil, sie sind von ihren Nutzern auf der ganzen Welt bewundert. Was wurde in weniger als drei Jahrzehnten dieses spektakuläre Veränderung gewirkt?

Die Geheimnisse des hohen Wirtschaftswachstums von Japan und die hohe Qualität von günstigen japanischen Produkte wurden vor allem in der Art und Weise der japanischen Führung gesucht. So ist in den letzten Jahren das japanische Management eine Quelle der Faszination für Ausländer und sogar für die Japaner selbst geworden. In der

⁸ Vgl. Franz, Collins, 1989: S. 22ff.

⁹ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 28-83

letzten Zeit wurden Bücher und Artikeln von nicht-japanischen Autoren, die einige Lehren für die Revitalisierung der westlichen Volkswirtschaften zeichnen möchten, über japanisches Management veröffentlicht.

Lassen wir uns von der Suche nach den historischen Wurzeln der japanischen Führung beginnen. Die grundlegende Philosophie des japanischen Managements ist in dem Satz ausgedrückt: "Die Menschen sind der Burg, die Menschen sind die Wände, und die Menschen sind der Graben". "Menschen" bedeutet hier diejenigen, die in der Organisation kooperativ und fleißig sind. Die Japaner waren lange vom Rest der Welt isoliert. Diese Isolierung verbessert natürlich die Homogenität der Menschen und die Betonung auf Harmonie unter ihnen. Außerdem waren die natürlichen Ressourcen immer knapper in Japan. Deswegen mussten die Menschen schwer arbeiten um zu überleben.

Das traditionelle Merkmal der japanischen Unternehmen gilt als Korporativ Paternalismus - paternalistische Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen mit lebenslange Beschäftigung, Seniorität basierte Lohnsystem und die Betriebsgewerkschaft.

Weitere Merkmale des japanischen Managementsystems, die die Aufmerksamkeit der Forscher gezogen haben sind das langsame Tempo der Leistungsbewertung und Förderung, mäßige Spezialisierung der Karriere, Gruppenverantwortung, ganzheitliche Sorge, periodische Rotation, umfangreiche Sozialprogramme, und so weiter.¹⁰

Im Jahr 1990 veröffentlicht Massachusetts Institute of Technology (MIT) die Studie über Japanisches Managementsystem. Für diese Untersuchung hat MIT fast 90 Autofabriken in aller Welt verglichen. Danach fertigen japanische Werken einen Wagen in 17 Stunden, da die Amerikaner in 25 und Westeuropäer in 36 Stunden.

Zusätzlich zählen zu den Merkmalen der japanischen Führung kürzeste Entwicklungszeiten für neue Modelle und hohe Motivation der Mitarbeiter. Ein japanischer Automobilarbeiter macht pro Jahr durchschnittlich 62 Verbesserungsvorschläge im Vergleich zu den USA (0,4 Optimierungsideen) und Europa fällt dagegen kläglich aus. Die Abwesenheitsquote liegt in japanischen und amerikanischen Werken bei fünf Prozent wohingegen in Europa fehlen ständig zwölf Prozent der Beschäftigten.

MIT legt auch die Verarbeitungsqualität über. Bei Mercedes-Benz nimmt die Beseitigung von Produktionsfehlern fast ein Drittel der gesamten Montagezeit. Taiichi Ohno,

¹⁰ Vgl. Sato, Hoshino, 2011: S.3-6

der Toyota-Manager und Vater der "lean management" und des "Just-in-Time" Systems, hat die Qualitätskontrolle in die Fertigung integriert. Wenn ein Fehler bei Toyota auftritt, muss der Arbeiter unbedingt das Band stoppen und ihn schon am Anfang beseitigen.¹¹

3.3 Besonderheiten des japanischen Managements

Die Führungsstruktur der großen Unternehmen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Auf der einen Seite verlangt es durch eine Erhöhung der Produktionsmaßstab und eine verbesserte Diversifizierung sowie die zunehmende Komplexität von Produkten. Auf der anderen Seite schließt es sich sowohl die Funktionen der historischen Entstehung und Entwicklung bestimmter Unternehmen. Trotz der Tatsache, dass all diese Faktoren haben einen eigenständigen Wert, aber ihre Kombination schafft eine individuelle und organisatorische Struktur nicht nur für einzelne Unternehmen, sondern auch für die Unternehmen der einzelnen Länder. Daher ist besonders wichtig die Betrachtung und Untersuchung bestimmter Besonderheiten der Organisationsstruktur, die unter bestimmten Bedingungen etablieren.¹²

3.3.1 Menschen sind das Unternehmen

Japan war das erste Land, das bei einer Unternehmensorganisation nahm die Aufmerksamkeit auf die menschlichen Ressourcen. In dieser ressourcenarmen Land gibt es ein Prinzip: "Unser Reichtum - Humanressourcen", wodurch die günstige Bedingungen für die effektive Nutzung dieser Ressourcen geschaffen werden.

In Japan das Management bedeutet zuerst das Management der Menschen. Japanische Unternehmen bestehen zunächst aus der Menschengruppierungen (Kigyo wa Hito Nari). Sie schaffen das Unternehmen mit ihrer Aktivität, ihrem Wissen und Fleiß, ihrer Selbstverleugnung.

Menschen sind sehr wichtig und deswegen brauchen sie Fürsorge und Aufmerksamkeit. In vielen Unternehmen wird viel Geld für die Anschaffung der Maschine angestellt. Diese Maschine ist viel günstiger als Mensch: sie nimmt einen guten Platz und wird mit Energie versorgt, während der Arbeit repariert und abgeschrieben, dann später kauft man eine neue und bessere. Aber nach der japanischen Auffassung kann man nicht es

¹¹ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 28-83

¹² Vgl. Gerchikova, 1997: S. 100

sich nicht leisten ohne viel Federlesen einen Menschen einzustellen, da sie für die Firma in der Zukunft Millionen Euro kosten wird. In vielen Unternehmen in der Welt bringen die Mitarbeiter nur rund 25 Prozent ihrer Kapazität als Leistung in die Arbeitsprozesse ein. Diese Angaben verdoppeln und verdreifachen, wenn es die besonderen Anforderungen wie gruppendynamischer Effekte gibt. Das hilft dann den Selbstbewusstsein der Mannschaft und der Überzeugung von Toyota "nichts ist unmöglich" zu erreichen.

Es gibt die Situationen, wo man reichlich vorhandenes Kapital nicht richtig benutzt hat oder die Forschungen gaben kein Ergebnis. Das Ziel des japanischen Managements liegt darin, die Sekundärfaktoren mit Hilfe der Mitarbeiterschaft (work force) effektiv zu gestalten. Der Mitarbeiter ist kein Diener der Maschine, sondern er bildet mit der Maschine eine produktive Arbeitseinheit.¹³

Japanisches Management basiert sich auf der Philosophie von "Wir sind alle eine Familie", woraus man die Hauptaufgabe der Managern betonen kann - den Aufbau guter Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften und der Bildung der Vorstellung, dass sie alle eine Familie sind, die zum Wohl aller ihrer Mitglieder arbeitet. Die Unternehmen, die die Umsetzung dieses Konzepts geschaffen hatten, haben den größten Erfolg. Die Umfragen der Mitarbeiter von weltweit bekanntem Unternehmen "Sony Corporation" haben gezeigt, dass von 75 bis 85% der Befragten betrachten sich selbst als ein "Team", "Familie". Ihre Bemühungen und gemeinsame Maßnahmen werden den Nutzen für alle Beteiligten bringen. Die Japaner nennen solche Unternehmen "uti" ("uchi") , das bedeutet "Haus, Familie", und glauben, dass man die Aussichten, Gewohnheiten, Namen ändern kann, aber man kann nicht eine Familie ändern. Das ist einfach nicht möglich, das Unternehmen zu ändern.

In der Praxis wurde es bewiesen, dass die Mitarbeiter, die eine lange Zeit zusammen gearbeitet hatten, eine Atmosphäre der Selbstmotivation und Selbstförderung erstellen. In diesem Fall ist das Management im Wesentlichen der Beratung, das heißt, die Aufgaben sind nicht fest zugeordnet. Es gibt jeden die Gelegenheit darauf vorbereitet sein um notwendige Aufgaben zu erledigen. In jeder Belegschaft gibt es ein gemeinsames Ziel, auf das alle Kräfte und Ressourcen gerichtet sind. Der Zweck schließt die Mitarbeiter zu den Gleichgesinnten zusammen und stimmt zur Lösung des zentralen Problems ein.

¹³ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 12-13, 101

Jeder Mitarbeiter in Japan ist fest davon überzeugt, dass er eine sehr wichtige und unverzichtbare Person für sein Unternehmen ist und identifiziert sich als Teil der Organisation. Es ist kein Zufall, dass in der japanischen Sprache das Wort "der Beruf" nicht nur ein Job ist, sondern auch ein Unternehmen, in dem sie arbeiten. Japanischer Büroangestellter auf eine Frage nach seinem Beruf antwortet häufig mit dem Name von seinem Unternehmen. Manchmal die Identifizierung der Arbeiter mit dem Unternehmen verstärkt sich und deswegen opfern die Mitarbeiter für das Wohl des Unternehmens: Die Mitarbeiter haben selten einen freien Tag, machen tadellos Überstunden und benutzen den bezahlten Urlaub nicht. Sie glauben, dass sie mit diesen Maßnahmen die Loyalität gegenüber dem Unternehmen demonstrieren.

Für ein tieferes Verständnis der japanischen Managementmethode muss man das Verhalten der Japaner in Gruppen betrachten. Die Gruppen für die Effizienz der Arbeit spielen sehr große Rolle in japanischen Unternehmen. Die Leistung der mittleren Führungskräfte tritt in den Hintergrund zurück; sie halten sich nach außen bewusst zurück. Die Selbststeuerung der Gruppe unterscheidet sich von der Kommandostimme des Chefs früherer militärischer Ausprägung und bedarf der intelligenten Lenkung durch eine sozial geschickte Persönlichkeit. Die modernen Arbeitsmethoden fordern Identifikation, Kooperation, Mitdenken und eine moralische Einstellung, die sich aus sozialem Bewusstsein ableitet. Die diktatorischen Methoden der Lenkung der Gruppen reichten nicht aus, obwohl die Mitarbeiter selbst gute Produkte herstellen wollten und sich darum bemühten. Guter Manager coacht seine Mitarbeiter und er setzt ihre Kräfte in Zusammenarbeit frei. Der Chef sorgt für die sinnvolle Einbindung seiner in das große Ganze.¹⁴

Der Altruismus, die Teamarbeit und Koordination der Arbeit, werden ständig in der japanischen Gesellschaft kultiviert. Die Individualität wird durch die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe bestimmt. Die japanische Gesellschaft ist homogen und vom Geist des Kollektivismus durchgedrungen; sie denken im Namen von der Gruppe und das Individuum existiert außerhalb der Gruppe nicht. In Japan gibt es das Konzept der "giri", als "Ehrenschild" übersetzt, das den Arbeitnehmer verpflichtet bestimmte, definierte und vorgeschriebene Rollen in der Gruppe auszuführen. Diese Verhaltensregeln ändern sich jedes Mal aufgrund seiner Übergang von einer Gruppe zur anderen (Familie, Schule, Universität, Mikrogruppen im Unternehmen, wo er arbeitet). Ausführung der Ehrenschild ist machbar nur für diejenigen, die ihre definierten Standorte nehmen und ihr Verhalten zu öffentlichen Zwecken unterordnen. Die Gruppenverhaltensregeln hat-

¹⁴ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 281-282

ten eine Marke auf das Verhalten der Japaner in der und außerhalb Gruppe gelassen. Ihr Verhalten außerhalb der Gruppe wird durch eine partielle Abgeschlossenheit und Unwilligkeit zum Kontakt gekennzeichnet, aber in der Gruppe sind sie bereit jede Person zu helfen. Laut der Umfrage sind 70% der japanischen Bevölkerung der Meinung, dass die Beteiligung in die Angelegenheiten von Freunden notwendig ist (in den USA - 45%, in Großbritannien - 36%, in Deutschland - 31% und in Russland - 6%).

Es gibt ein Hauptprinzip: "steh nicht von den anderen aus", also sei wie alle andere. Die Gruppe kann selbst die Leistungen eines Mitarbeiters erkennen, aber der Mitarbeiter muss sich nicht darüber bemühen. Die Wachstumsraten der Arbeit ist natürlich notwendig, deswegen höheres Ergebnis eines Mitarbeiters eine großartige Leistung ist.¹⁵

3.3.2 Lebensdauer Beschäftigungssystem

Solche Garantien wie Arbeitsplatzsicherheit führen in der Organisation, um die Stabilität und Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen und also die Personalfuktuation zu reduzieren. Die Stabilität ist ein Anreiz, sowohl für die Arbeitnehmer als auch für Manager, für das Gefühl der Unternehmensgemeinschaft zu stärken und die Beziehungen zwischen einfachen Mitarbeitern und Führungskräfte zu harmonisieren. Wenn die Mitarbeiter von dem Gefühl der Entlassung sich befreien, konzentrieren sie sich voll und ganz auf vertikale zu steigern und die Motivation zu bekommen, um das Gefühl der Gemeinschaft mit dem Unternehmen zu stärken. Auch die Stabilität ist ein Instrument für die Schaffung von Harmonie und freundliche Atmosphäre zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte, die nach den Japanern, ist ein wesentlicher Mechanismus für die Verbesserung der Leistung des Unternehmens. Das Prinzip der Stabilität ermöglicht die quantitative Zunahme der administrativen Ressourcen und eine bewusste Fokus nicht auf die Aufrechterhaltung der Disziplin, sondern auf einem sinnvollen Zweck. Arbeitsplatzsicherheit in Japan sichert das System von lebenslanger Beschäftigung, das eine sehr verwirrende Sache für die europäische Denkweise ist.¹⁶

Lebensdauer (langfristige) Beschäftigung ist ein wichtiger Bestandteil des japanischen Managements. Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten hängen vor allem vom Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab, und dann von anderen Faktoren. Der Mitarbeiter, der den Arbeitsplatz verändert hat, verliert das Arbeitspraxis und fängt immer wieder von neuem ab; sie werden auch von der Gesellschaft diskriminiert, wodurch die Gehäl-

¹⁵ Vgl. Parkinson, Rustomji, Sapre, 1984: S. 14ff.

¹⁶ Vgl. Ingyu, 2004: S. 6-9

ter, Leistungen und Renten geändert werden können; und sie werden als Menschen zweiter Klasse behandelt.

Heutzutage, unter dem Einfluss von verschiedenen Umwandlungen, der Wunsch der Unternehmen angesichts des harten Wettbewerbs zu überleben, schwindet das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung in den Hintergrund. Dies ist aufgrund der Tatsache, dass es von der westlichen europäischen Lebensweise beeinflusst wurde, wo die Menschen ihren Arbeitsplatz unabhängig von Alter und Arbeitspraxis wechseln können. Jedoch viele japanische Unternehmen versuchen ihre Mitarbeiter zu halten. Sie bieten die günstige Arbeitsbedingungen und Erhöhung der pauschalen Abfindungszahlung beim Erreichen des Rentenalters.¹⁷

Die lebenslange Beschäftigung interessiert die Arbeitnehmer und Arbeitgeber selbst, aber dieses System ist nicht eine universelle Form der Beschäftigung in Japan. Nicht alle Unternehmen können die Stabilität ihrer Position zu gewährleisten, die für die Verwendung dieser Praxis erforderlich ist. Auf ein System der lebenslangen Beschäftigung entfielen für etwa 30 bis 45% der Arbeitskräfte, die in Groß- und staatlichen Unternehmen sich beschäftigt. Dank dieses Systems, in Japan gibt es fast keine Fluktuation. Laut Statistik nach der Zeitausgleich für 1000 Arbeiter der Automobilbauunternehmen entfallen nur 25 Tagen (in den USA - 343, das heißt 14-mal mehr).

Die Kündigung oder Personalabbau schadet den Mitarbeiter, der bestimmte Fähigkeiten hat, aber Entlassungen auch in den großen Unternehmen nicht vermieden werden können. Berühmte japanische Wirtschaftler K. Koike sagt, dass unter den Bedingungen der modernen japanischen Arbeitsbeziehungen, wenn es das Defizit von Bilanzkonten seit zwei Jahren gab, fast 30 - 40 % der großen Unternehmen zu einer Reduktion der Personal zurückgreifen müssen.

Außerdem eine wachsende Zahl von jungen Menschen in Japan wollen in der Lage sein von einem Unternehmen zum anderen ohne den Verlust der erworbenen Vorteile an einem Ort der Arbeit zu bewegen. Gebildete junge Japaner wollen nicht auf die ferne Zukunft warten um lang erwartete wirtschaftliche Belohnungen zu erhalten.¹⁸

¹⁷ Vgl. Panteleyeva, 2009: S. 49

¹⁸ Vgl. Kushnir, 2003: S. 32-33

3.3.3 Die Lernprozesse

Auch in der japanischen Unternehmen ist weit verbreitet eine gewisse Ordnung der Rekrutierung und Schulung von Mitarbeitern. Bei der Einstellung der Absolventen von Schulen und Universitäten ist es auch wichtig die Anwesenheit der Empfehlung von einem Mitarbeiter des Unternehmens. Der Mitarbeiter, der in diesem Unternehmen arbeitet, ist verantwortlich für den neuen Mitarbeiter und die Schaffung von Arbeitsdynastien (Rekrutierung von Kindern und nahen Verwandten der Mitarbeiter). Die Statistik zeigt, dass 45% der Mitarbeiter mit der Empfehlung eingestellt wurden.

Wenn man auf die Frage der Ausbildung der Mitarbeiter geht, das heißt die berufliche Entwicklung, meinen die Japaner in der Regel das Lernen am Arbeitsplatz ohne Unterbrechung von der Produktion. Um das theoretische Wissen aufzufüllen schicken die Unternehmen ihre Mitarbeiter in führenden Bildungseinrichtungen und Seminaren.

Das japanische Bildungssystem besteht aus die Möglichkeiten der japanischen Industrie zur Teamaktivierung, zur Begeisterung für Technologie, zur Kooperationsfähigkeit mit anderen Unternehmen, zu autonomem Management auf unteren Ebenen oder zur Einsicht der Mitarbeiter in das Notwendige.

Das Bildungssystem in Japan hat in der letzten Jahrzehnte einen riesige Aufschwung genommen und einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung und Innovationsfähigkeit der japanischen Wirtschaft geleistet.¹⁹

3.3.4 Rotation

Es gibt in Japan nicht nur außer- und innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel, sondern auch einer dritten Form, das heißt der Wechsel innerhalb eines "Keiretsu" (große Mischkonzerne und Holdinggesellschaften, die die Erben der älteren Formen der Unternehmensstruktur "zaibatsu" sind und miteinander in wirtschaftlichen Cluster in Verbindung stehen). Die Kohäsion der Arbeitsgruppen kann Segen und auch Fluch sein. Der Segen liegt in der hohen Motivation in der Gruppe; und während der Fluch die Resistenz gegen Wechsel von einzelnen an andere Arbeitsplätze besteht. Die Veränderungen in Verfahren und Arbeitsmethoden können von der Gruppe leichter als von Individuen bewältigt werden. Zugänge und Abgänge stoßen auf direkten Widerstand von Gruppen.

¹⁹ Vgl. Schneidewind, 1994: S.102

Gegen diese Tendenzen braucht man Jobrotation im Unternehmen. Die Rotation von Mitarbeiter hilft die provinziellen Barrieren niederzubrechen und das Verständnis für das, was an anderen Arbeitsplätzen und -bereichen geschieht zu schaffen.

Im Gegensatz zu den USA, wo der Arbeitnehmer sein ganzes Leben lang als ein üblichen Meister arbeiten wird und es passt zu ihm und seiner Firma, in Japan, ist es nicht gewünscht, weil sie glauben, dass langfristige Aufenthalt auf einer Position seine Wirksamkeit und Interesse auf seine Aktivität reduziert.

Arbeitsplatzwechsel wirkt auf Gruppen-Egoismus; bringt neue Fertigkeiten wie ein Aus-testen von Eignungen, den Beweis der sozialen Geschicklichkeit, Kennenlernen mit alternativer Vorgehensweisen und auch den Einsatz an Plätzen, wo geeignete Mitarbeiter fehlen. Sie alle liegen im ausdrücklichen Firmeninteresse.

Die Rotation ist der Arbeitsnorm und wird oft mit beruflichen Einstiegsmöglichkeiten kombiniert. Die Rotationsfrequenz hängt von bestimmten Faktoren (Alter, Erfahrung, Spezialität, etc.) ab und kann von 4 bis 7 Jahren sein. Aus diesem Grund ist jeder Mitarbeiter bekommt 5-6 Spezialitäten, die ihm die Möglichkeit geben, ein Profi in ihrem Gebiet zu werden. Und bei der Rotation manche Technikern entdecken, dass die neue Abteilung ihn besser passt und es gibt die Chancen für ihn, dass er dort verbleibt.²⁰ Zum Beispiel, die Elektrofirma "Matsushita Denki" ändert jährlich das Jobprofil von 5% seiner einfachen Mitarbeiter und 1/3 von der Führungskräfte.²¹ In vielen Fällen wird dies sicherlich das Interoperabilitätsproblem lösen. Laut dem Leiter von "Sony Corporation", Akio Morita, erstens sollen die Menschen, die solche Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Fleiß, Anständigkeit und Bescheidenheit besitzen, der Rotation unterzogen werden.

Diese Jobrotation gibt auch für Unternehmen vortreffliche Möglichkeit die Stellen mit eigenen Mitarbeiter zu besetzen, da man nicht auf externe Quellen zurückgreifen muss. Hier liegen also die Vorteile im Kostenersparnis und schnell zeitliche Anpassung. Eine Eingreifreserve von vielfältig ausgebildeten Mitarbeitern ist eine effektive Methode eine schnelle Veränderung in der Arbeitswelt einzusetzen und sich bietende Möglichkeiten beim Schopfe zu fassen.²²

²⁰ Vgl. Schneidewind, 1994: S.125-128

²¹ Vgl. Panteleyeva, 2009: S. 49

²² Vgl. Schneidewind, 1994: S.125-128

3.3.5 Total Quality Control

Wenn man den Rückschlüsse auf die Organisation der Führung zieht, kann man sagen, dass dies ein sehr schwieriger Prozess zu implementieren ist, weil es eine detaillierte Untersuchung aller Produktionsprozessen, hohe Konzentration und spezifischen Methoden und Formen der Beziehungsfestlegungen zwischen den Mitarbeitern erfordert. Im Allgemeinen richtig organisiertes System läuft kontinuierlich, verbessert die Effizienz des Unternehmens und reduziert die Wahrscheinlichkeit von Fehlern.

Japaner vermeiden Fehler nicht nur bei der Organisation der Führung (die Nutzung der Humanressourcen), sondern auch in der Produktion. Der zentrale Platz in der Produktion nimmt das Qualitätsmanagement und ihre Verbesserung. Zunächst drückt es sich in der Form des Kampfes um die Null-Fehler-Produktion aus, aber dann hat es sich zu einem leistungsfähigen Qualitätsmanagementsystem entwickelt.

Am Ende der 70er Jahren war Japan führend in der Produktion von qualitativ hochwertigen Waren von Massennachfrage, wie Fernsehgeräte, Autos, Kopier- und Haushaltsgeräte, integrierte Schaltkreise, Foto- und Filmgeräte. Sie belegten eine beeindruckende Lage auch in quantitativer Hinsicht. Also, in 80er Jahren der Marktanteil der Herstellung von Farbfernsehgeräten war 40%, drei Viertel des Transistorradios und Videorekorder - 90%. Japanische Produkte verdrängen aus dem Markt der amerikanischen und westeuropäischen Produkte bis zum heutigen Tag.²³

Was ist eigentlich "Qualität"? Qualität bedeutet die Kunden was sie brauchen (auch wenn sie ihre Bedürfnisse nicht erkennen) mit erschwinglichen Preis zu geben.²⁴ Qualität bedeutet auch wenn man die gewünschten Produkteigenschaften ohne eine Verschlechterung der Kostensituation gewährleistet. Um jedes einzelne Produkt den Kundenanforderungen zu entsprechen und die Produktion fehlerfrei zu verlaufen, muss man "Total Quality Control" verwenden.²⁵

Eine Einführung von TQC war die Frage "Warum". "Warum" hilft die Ursachen zu identifizieren, Z.B. "Warum hat es gescheitert?", "Warum nicht dies?", "Warum nicht das?" usw. "Warum" ist eine Schlüsselwort von TQC geworden (siehe Abb. 2).²⁶

²³ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 13

²⁴ Vgl. Hall, Johnson, Turney, 1991: S. 25

²⁵ Vgl. Clemmer, Sheehy, 1992: S. 8ff.

²⁶ Vgl. Sato, Hoshino, 2011: S. 218

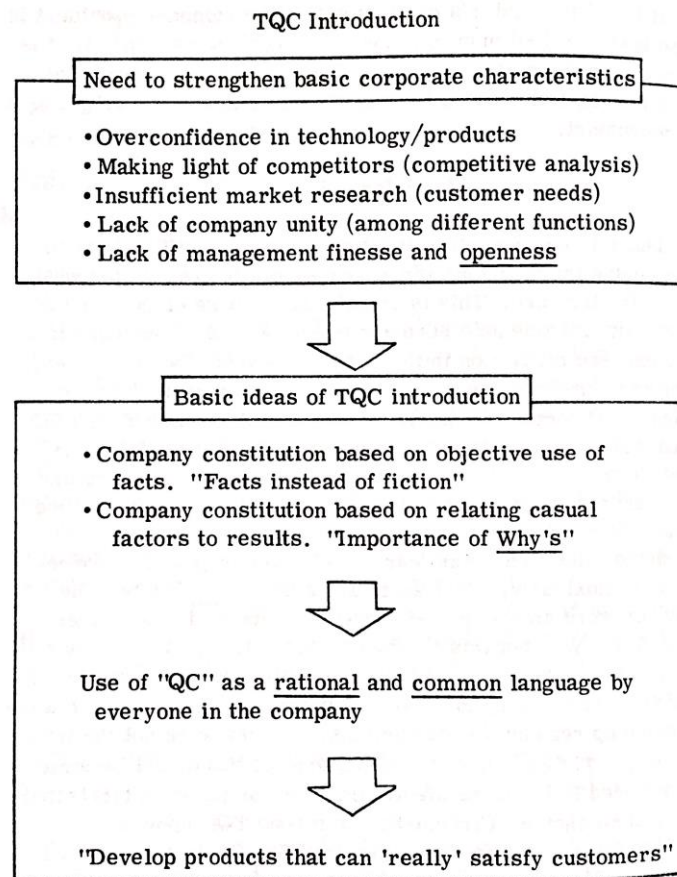


Abbildung 2: Einführung von TQC

Qualitätskontrolle ist eine Sammlung von Methoden zur wirtschaftlichen Herstellung von Produkten, die den Qualitätsanforderungen der Kunden erfüllen.²⁷ Bei TQC wird es nicht mehr die Produkte kontrolliert, sondern den Produktionsprozess. Durch die Kontrolle werden Fehlerquellen nachhaltig ausgeschaltet.²⁸ Bei TQC werden Kontrolldiagramme erstellt. Falls die Standardabweichung über die Grenzen hinausgeht, sucht ein Problemlösungsteam nach den Ursachen für die anormalen Abweichungen. Diese Methode hilft jeden Fehler schnell zu bemerken und die Produktionsstufe eine sofortige Rückmeldung um den Fehler für die weitere Zukunft auszuschalten zu geben.²⁹

Mit großem Interesse werden die Dynamik der Formen und Methoden der Organisation von der Produktqualitätsverbesserung und die Beurteilung ihrer Wirksamkeit in ver-

²⁷ Vgl. Kanatsu, 1990: S. 18

²⁸ Vgl. Anderson, Huges, 1988: S. 15

²⁹ Vgl. Shingo, 1986: S. 275

schiedenen Phasen der Problemlösung verfolgt. Es sollte betont werden, dass die Japaner die kleinsten Methoden bemerken, die zur Verbesserung tragen und erleichtern bei Problemlösungen. Die Erfahrungen werden nach und nach gesammelt, dann verbessert es sich und verbreitet weit. Es gibt keine Verweigerung von früheren Erfahrungen oder bisher verwendeten Methoden, sondern im Gegenteil, es gibt den Entwicklungsprozess des Qualitätsmanagements.³⁰

Man muss nicht vergessen zwei Grundlagen von TQC: erstens, in der Einrichtung und Umsetzung von Qualitätsmanagement-Techniken alle Abteilungen und Mitarbeiter sich beteiligen, das heißt "Employee Involvement" ist damit ein Schlüsselement des Konzepts.³¹ Aber man muss nicht denken, dass die japanische Methode keine zentrale Führung hat und jeder Mitarbeiter führt die Arbeit selbst. Alles ist umgekehrt, weil die Ziele des Unternehmens und die Ziele im Bereich der Verbesserung der Qualität sorgfältig von der Geschäftsleitung auf der Grundlage von Daten über Kunden und deren Anforderungen entwickelt werden. Dabei werden die Ziele und Aufgaben des Unternehmens alle Einheiten im Detail erläutert. Die Geschäftsleitung überwacht die Umsetzung der Anweisungen und Aktualisierungsprogrammen, die Qualität der Produkte verbessern.³²

Die zweite Grundlage ist die strikte Prozessorientiertheit des Konzeptes. Die Total Quality behandelt sich gleichermaßen mit Produkten und Dienstleistungen, aber der Schwerpunkt liegt mehr auf Prozesse. Wenn die Qualität der Prozesse sich verbessert, die Produkte und Dienstleistungen verbessern sich auch.³³

Vorteile von TQC

Total Quality Control hat viele Vorteile:

- Es bietet eine echte Qualitätssicherheit. Durch die Prozesssteuerung wird Qualität auf jedem Schritt aufgebaut und ermöglicht eine Null-Fehler-Produktion. Man muss nicht nur die Defekte erkennen, sondern auch die Ursachen ihrer Erscheinung suchen. Und es hilft diese Ursachen zu identifizieren und dann zu beseitigen;
- "Total Quality Control" öffnet die Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens, so dass es frische Luft bringen kann. Wodurch kann man die Absagen be-

³⁰ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 13

³¹ Vgl. Anderson, Hugen, 1988: S. 12ff.

³² Vgl. Ishikawa, 1988: S. 13

³³ Vgl. Schonberger, 1990: S. 67

stimmen, bevor es zu einer Katastrophe führt, da alle gewöhnt offen zu sprechen und einander zu helfen;

- Das Qualitätsmanagement ermöglicht in den Köpfen der Menschen durchzudringen und falsche Informationen zu identifizieren. Es hilft den Unternehmen die Verwendung fehlerhafter Daten über die Ausgabe und den Verkauf von Produkten zu vermeiden. "Das Wissen - die Kraft" ist das Motto des Total Quality Controls;
- "Total Quality Control" gibt den Unternehmen die Möglichkeit immer genau den sich ändernden Geschmack der Verbraucher zu folgen, damit ihren Bedürfnissen mit seiner Produktion befriedigen;³⁴
- "Total Quality Control" erlaubt nicht nur eine defektfreie Produktion zu erreichen, sondern auch die Abweichungen innerhalb der erlaubten Grenzen immer kleiner zu machen;³⁵
- TQC hilft die Anstrengungen aller Mitarbeiter zu kombinieren, die Verwirklichung der allgemeinen Beteiligung in der Lösung von Problemen, ein kohärentes System zu entwickeln;
- Steigerung des Wohlstands und der Reputation des Unternehmens. Fast alle Unternehmen haben die meisten ernsthaften Absichten in dieser Hinsicht. Wenn man schon von Anfang ein umfassendes Qualitätsmanagement verwendet, man kann die Lebensfähigkeit und die Reputation des Unternehmens verbessern.³⁶

Man muss auch hinzufügen, dass alle Unternehmensbereiche von TQC profitieren können. Takashi Kanatsu sagt: "All components of a business environment can benefit from TQC methods. They can be applied to market surveys, research, development, product planning, design, manufacturing standards, purchasing, external orders, manufacturing, inspections, sales, and service. They can also be applied to a company's internal activities of finance, personnel, and training, in which all company personnel, from executives to supervisors and workers, participate as needed. Quality Control implemented in this way is called companywide quality control, or Total Quality Control.

³⁷

³⁴ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 13

³⁵ Vgl. Dobyns, Crawford-Mason, 1991: S. 85ff.

³⁶ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 13-14

³⁷ Kanatsu, 1990: S. 18

Abschließend muss man noch hervorheben, dass TQC nicht nur zur Qualitätsanhebung, sondern auch zur Kostensenkung beiträgt. Albert Ferling, Qualitätsmanager bei Hewlett-Packard Österreich, meint: "Total Quality Management ist eine Goldmine. Man glaubt nicht, wie viele Ressourcen (zum Beispiel Rohstoffe, Energie oder Zeit) durch den Kamin gehen. Es ist ein alter Irrglaube, dass es einen optimalen Qualitätspunkt gibt, ab dem Verbesserungen mehr kosten als bringen. Wir haben diesen Punkt seit 15 Jahren nicht gefunden".³⁸

Als die Japaner sagen: "Die Qualität ist ein Bewusstseinszustand; die Produktivität ist ein Weg zum tugendhaften Verhalten".

Qualitätszirkel (Quality Circles)

In den frühen 50er Jahren wurden die Trainingsprogrammen für die Leiter der Abteilungen "Handwerksgruppe für die Erlernung der Methoden des Qualitätsmanagements" genannt. Die Redaktion der Zeitschrift "Qualitätsmanagement für Masters" in "Qualitätszirkeln" umbenannt. Es war im April 1962, dann die Aktivitäten von Qualitätszirkeln wurden sich auf den Dienstleistungssektor verbreitet.

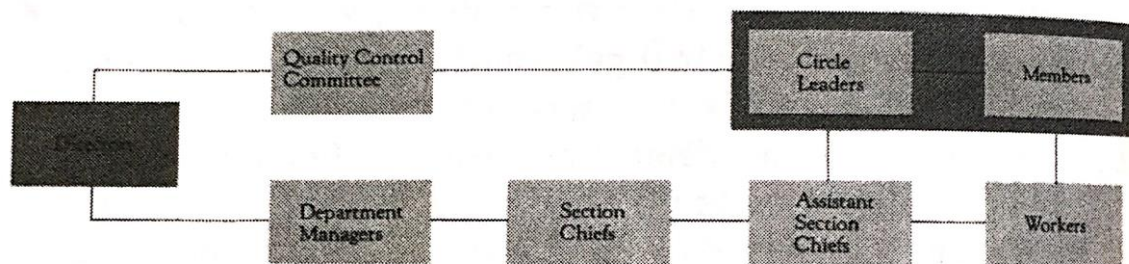
Ausländer fälschlicherweise glauben, dass japanische Unternehmen großen Erfolg durch strenge Qualitätszirkeln erreicht hatten, aber diese Zirkel sind nur ein Teil der wichtigen Faktoren für diesen Erfolg. Diejenigen, die mit den Aktivitäten von Qualitätszirkeln nicht kennen, glauben, dass diese Zirkel für den besseren Arbeitsbedingungen geschaffte werden. Dies ist eine falsche Annahme, da diese Gruppen für die Selbstentwicklung und Prävention (Vermeidung) der alltäglichen Fehler geschaffte werden. Es ist auch wichtig, dass es in der Theorie wenig ist, und deswegen sollte das Wissen in die Praxis erworben werden, das heißt, einfache Methoden an die realen Gegebenheiten anzupassen. Es ist notwendig die Lösung von Problemen zu fördern, die am Arbeitsplatz entstehen, entweder allein oder mit Hilfe anderer Arbeiter. Daher ist Gruppenaktivität viel mehr bevorzugt.³⁹

In der Abb. 3 ist die Organisation von Qualitätszirkelaktivitäten dargestellt. Alle Unternehmenseinheiten interagieren miteinander:⁴⁰

³⁸ Vgl. Benisch, 1992: S. 169

³⁹ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 106

⁴⁰ Vgl. Sato, Hoshino, 2011: S. 252



Note: The supervisory structure for QC circles parallels the main organizational structure. Department managers and section chiefs are responsible for supervising and coordinating circle activities and they are members of the quality control committee. Assistant section chiefs frequently act as circle leaders, although other members may also become circle leaders or assistant leaders.

Abbildung 3: Organisation von Qualitätszirkelaktivitäten

Es gibt bestimmte Prinzipien der Qualitätszirkel:

- 1) *Das Prinzip der Freiwilligkeit.* Die Zirkel sollen auf freiwilliger Basis eingerichtet sein und nicht durch eine Beauftragung "von oben". Man muss die Zirkelaktivität mit denen anfangen, die in diesem sicherlich interessiert sind.
- 2) *Das Prinzip der Selbstverbesserung.* Die Zirkelmitglieder müssen bereit sein den Wunsch zum Lernen zu zeigen und die Entwicklung der Initiative von Arbeiter zu fördern. Sie schaffen in einem Unternehmen die Situation der kreativen Suche.
- 3) *Das Prinzip der gegenseitigen Entwicklung.* Die Mitglieder des Zirkels sollen sich versuchen ihren Horizont zu erweitern und mit den Mitgliedern anderer Zirkel zu kommunizieren. Auch nicht weniger als ein Mal pro Monat muss jeder Teilnehmer einen konkreten Vorschlag zur Verbesserung der Produktion zu machen.
- 4) *Das Prinzip der allgemeinen Beteiligung im Endergebnis.* Das Endziel von allen Zirkeln ist die volle Beteiligung aller Arbeiter im Qualitätsmanagement.

Damit die Bewegung nicht gestoppt wird, ist es notwendig den Zwang zu vermeiden und sich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit zu fokussieren. Es ist besser einen stetigen Fortschritt zu haben, als immer zu scheitern, da die Bewegung von der Geschäftsleitung auf zwanghaften Basis gesteuert wird. Zwischen den verschiedenen Zirkeln schafft das Unternehmen den Wettbewerb mit einem monatlichen Aufsummierung und der Belohnung der Preisträger (Gold-, Silber- und Bronzemedailen; das Recht auf der

Konferenz über Qualität zu beteiligen oder das Recht der Produktionsbeschriftung mit eigener Marke).⁴¹

Bei der Betrachtung von Qualitätszirkeln muss man den Ablauf auch hervorheben. Der Ablauf der QC besteht in vereinfachter und schematischer Form aus den fünf Schritten, die in Abbildung 4 dargestellt sind:⁴²

⁴¹ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 106

⁴² Vgl. Heeg, 1983: S. 81

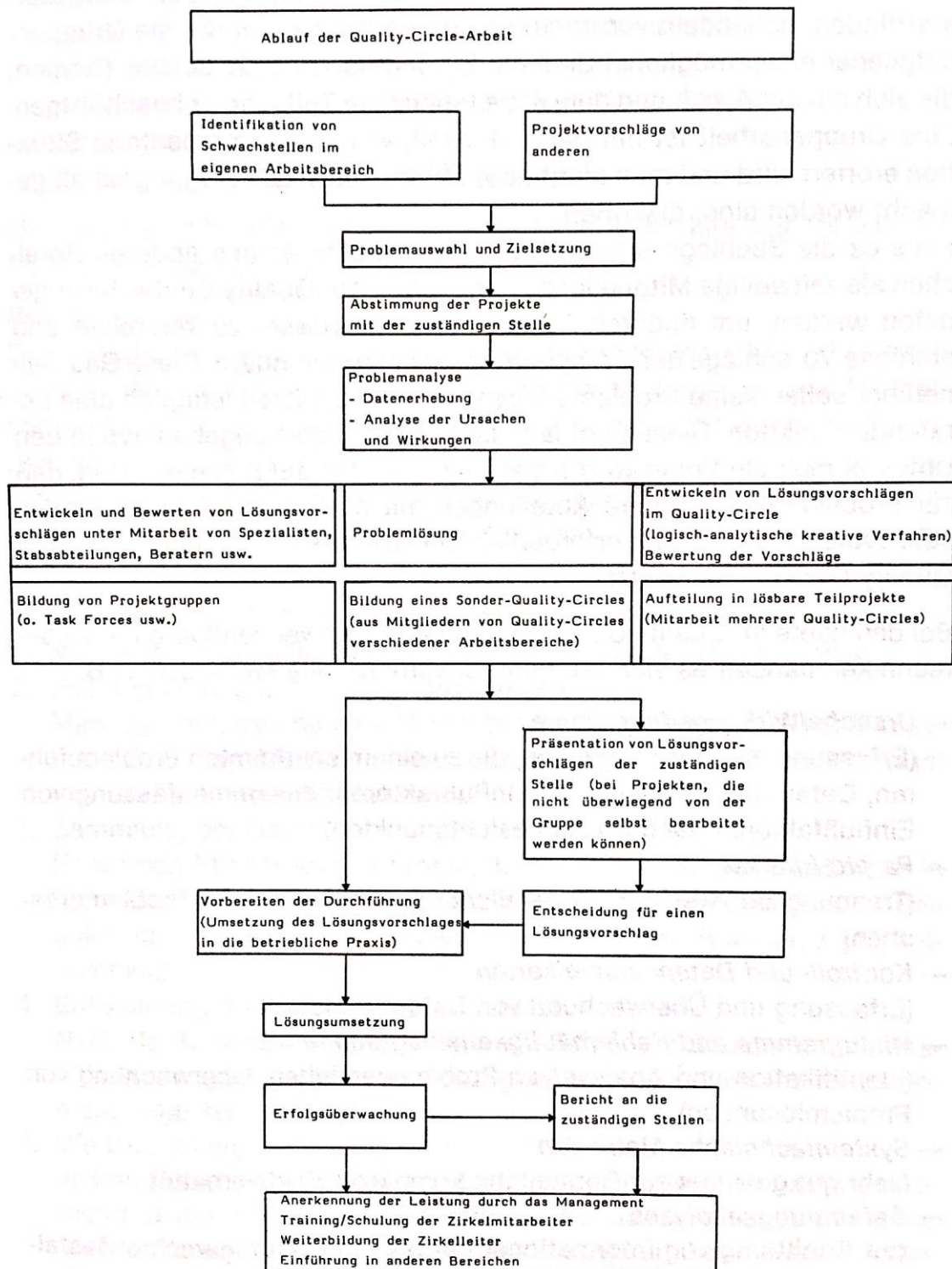


Abbildung 4: Ablauf der Qualitätszirkelarbeit

Wenn diese Qualitätszirkel zusammentreten, besprechen sie verschiedene Themen. Abbildung 5 zeigt die Themen von Qualitätszirkeln (im Jahre 1978):

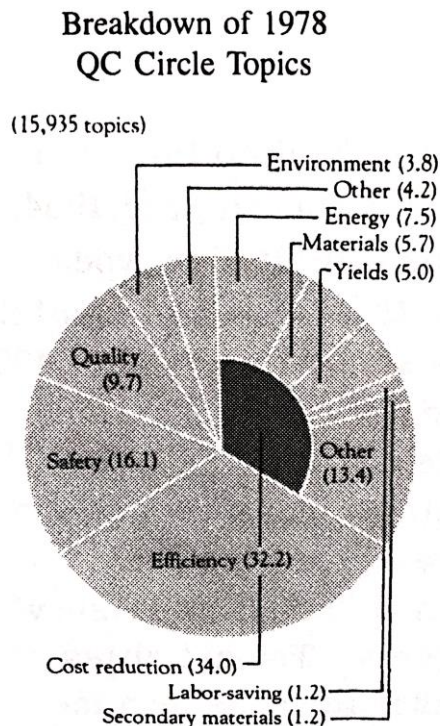


Abbildung 5: Themen von Qualitätszirkeln

Das Themenspektrum geht weit über die Qualitätskontrolle und beinhaltet Steigerung der Effizienz des Arbeitsprozesses, die Senkung der Kosten, die Aufrechterhaltung des Umfeld und die Sicherheit. Die größte Einzelkategorie mit 34 Prozent von im Laufe des Jahres behandelten 15935 Themen war die Senkung der Kosten. Reduzierung der Energieausnutzung war der wichtigste Bereich von der Kostensenkung. Die Verbesserung der Arbeitseffizienz hatte einen Anteil von 32,2 Prozent, während die Sicherheit und Qualität 16,1 Prozent und 9,7 Prozent entsprechend.⁴³

In Japan erstellte Qualitätszirkeln wurden im Westen und in anderen Teilen der Welt weit verbreitet. Zuerst hatten die Forscher gedacht, dass die Qualitätszirkel nur in mit Japan ähnlichen Ländern funktioniert werden. Aber das war falsch. In Korea wurden die Qualitätszirkel vor 20 Jahren erstellt. In China begannen die Qualitätszirkel im Jahre 1978 zu funktionieren.

Später wurden die Qualitätszirkel in anderen Ländern auch eingeführt. In Südostasien funktionieren sie auf den Philippinen, in Thailand, Malaysia und Singapur. In der Mitte

⁴³ Vgl. Sato, Hoshino, 2011: S. 266

der 70er Jahre wurden die Qualitätszirkelaktivitäten in den USA, Brasilien, Schweden, Dänemark, den Niederlanden und Belgien entwickelt. Im Jahre 1977 wurden sie auch in Mexiko und Großbritannien erstellt. Heutzutage haben die Qualitätszirkel große Popularität gewonnen.⁴⁴

Vorteile von Qualitätszirkel

Shigeo Shingo meint, dass 80 Prozent des Erfolges von Total Quality Control diesen Qualitätszirkeln zuzuschreiben sind.⁴⁵

Aktivitäten von Qualitätszirkeln können folgende positive Ergebnisse in jedem Land der Welt ergeben:

- 1) Förderung der Entwicklung und Verbesserung des Unternehmens;
- 2) Schaffung der gesunden, kreativen und freundlichen Atmosphäre am Arbeitsplatz;
⁴⁶
- 3) Routinearbeit in Unternehmen ist eintönig und nervig. Qualitätszirkeln können die Müdigkeit verringern und die Arbeit bringt mehr Spaß;
- 4) Schaffung der Atmosphäre von Innovation und Kreativität;
- 5) Beteiligung aller Mitarbeiter in den Zirkeln. Die Arbeiter entwickeln das Gefühl, dass sie ein Rädchen in einer großen Maschine sind. Die Teilnahme an Qualitätszirkeln verbessert ihre Selbstachtung und Selbstvertrauen;⁴⁷
- 6) Geschäftstätigkeit und die Kontinuität der Maßnahmen;
- 7) Umfassende Entwicklung der Fähigkeiten des Personals und die Nutzung dieser Fähigkeiten im Interesse des Unternehmens;
- 8) Sammlung von Problemlösungserfahrungen. Wenn man neue Wissenshorizonte gewinnt, kann die Gruppe neue Probleme lösen, die manchmal die Fachleute mit Hochschulbildung nicht lösen können;

⁴⁴ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 106ff.

⁴⁵ Vgl. Shingo, 1986: S. 275

⁴⁶ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 106ff.

⁴⁷ Vgl. Parkinson, Rustomji, Sapre, 1984: S. 14ff.

- 9) Qualitätszirkel führen zu einer erhöhten Produktivität, bessere Qualität und niedrigere Kosten. Dies wiederum garantiert den Wohlstand des Unternehmens. Die Arbeiter können ruhig arbeiten und ein höheres Lohnniveau erwarten.⁴⁸

3.3.6 Just-in-Time

Die Just-in Time ist eine Fortführung des Total Quality Controls mit der Berücksichtigung des Zeitfaktors. Unter Qualität kann man verstehen, die Anforderungen der nächsten Produktionsstufe nicht nur fehlerfrei, sondern auch unter Ausführung nur der notwendigen Schritte zu erbringen. Und man muss die Verschwendung in allen möglichen Formen vermeiden. Die Verschwendung hier bedeutet alles, was nicht der notwendigen Bearbeitung und Weiterhöhung des Produktes dient. Diese Vermeidung von Verschwendung kann durch Einsetzung der benötigten Teile zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle erreicht werden. JIT bedeutet auch die Produktion zur richtigen Zeit wenn man sie benötigt, nicht wenn man sie produzieren kann.⁴⁹ Somit kann kurzgefasst gesagt werden: "It's a crime to overproduce", das bedeutet die Materialien müssen nicht gleichmäßig von einer Bearbeitungsstufe zur nächsten fließen.

Der Ursprung der JIT liegt in der japanischen Automobilindustrie. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Automobilindustrie vollständig von amerikanischen Unternehmen beherrscht. Ford produzierte bereits während der zwanziger Jahre pro Jahr ca. zwei Millionen seines "model T". Amerika war im Jahre 1950 "at least eight times as efficient as Japan in car production".⁵⁰ Die japanische Automobilproduktion bestand in diesem Jahr auch nur aus 31597 Autos und Lastwagen, gerade etwas mehr als die amerikanische Tagesproduktion.⁵¹

Dann erstellte Taiichi Ohno, der als Urheber des Toyota Production Systems bekannt wurde folgende einfache aber folgenschwere Analyse.⁵² Da amerikanische Arbeiter kaum mehr Energie als ihre japanischen Kollegen aufwenden, aber viel mehr effizienter sind und arbeiten sie offenkundig in einem effizienteren Produktionssystem. Dementsprechend muss japanisches Produktionssystem sehr verschwenderisch sein.

⁴⁸ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 106ff.

⁴⁹ Vgl. McNair, Mosconi, Norris, 1989: S. 3

⁵⁰ Vgl. Lu, 1989: S. 16

⁵¹ Vgl. Cusumano, 1988: S. 31

⁵² Vgl. Lu, 1989: S. 16

Diese Verschwendung muss man eliminieren. Es geht also nicht darum härter zu arbeiten, sondern einfach intelligenter.⁵³

Die grundlegende Idee von JIT ist durch die immer fehlerfreie Beherrschung der Fertigungsprozesse Qualitäts- und Zeitziele und die Harmonisierung der Unternehmensprozesse zu erreichen. Damit können gleichzeitig unnötige Kosten durch das Aufdecken und Beseitigen von Verschwendung vermieden werden.

Bei der JIT Produktion gibt es als Folge die Minimierung des Lagers der von den Zulieferern angelieferten Waren. Bei der JIT wird kein Pufferlager mehr benötigt und es gibt einen kontinuierlichen Fluss der gerade benötigten Materialien von den Zulieferern in die Produktion ohne Zwischenlagerung.⁵⁴ Dieser Effekt kann bei Besichtigung mancher japanischer Fabrik bemerkt werden: "The first thing that strikes you when you walk into a Japanese factory is how clean and quiet it is. No boxes to dance around, no parts spilling out of containers onto oily floors. It's efficiency in motion, with mechanical and human arms flashing about, like the quiet precision of the symphony".⁵⁵

Wie verschwenderisch die Lager sind, hat bereits Henry Ford erkannt. Er schrieb im Jahre 1926 über die Entwicklung der Ford Werke in den zwanziger Jahren folgendes: "The extension of our business since 1921 has been very great, yet, in a way, all this great expansion has been paid for out of money which, under old methods, would have lain idle in piles of iron, steel, coal, or in finished automobiles stored in warehouses".⁵⁶

Zuerst hat Toyota das "push" System verwendet, aber es führte zu vielen nicht guten Konsequenzen wie großen Zwischenlagern unfertiger Produkte und bei Nachfrageschwankungen zur Lagerung fertiger Produkte. Deswegen hat Toyota den Grundgedanken von Henry Ford weiterentwickelt und das "push" System in ein "pull" System verändert. Bei einem "pull" System wird erst durch die Nachfrage auf einer Stufe die Produktion der genau notwendigen Teile auf der vorhergehenden Stufe ausgelöst.

Die bekannteste Methode von "pull" System sind Informationskarten mit der Bezeichnung "kanban" geworden. Masaaki Imai schrieb: "With JIT Production, a worker from the following process goes to collect parts from the previous process leaving a kanban signifying the delivery of a given quantity of specific parts. When all the parts have all

⁵³ Vgl. Reich, 1995: S. 27

⁵⁴ Vgl. Blackburn, 1991: S. 24-27

⁵⁵ Jacobson, 1987: S. 107

⁵⁶ Ford, 1986: S. 112

been used, the same kanban is sent back, at which point it becomes an order for more".⁵⁷

Die für JIT notwendige kontinuierliche Anlieferung der benötigten Materialien setzt ein Vertrauensverhältnis und enge Kooperation mit den Zulieferern voraus. Die engen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Zulieferern können für beide Seiten nützlich sein. Es wichtig wenn ein Unternehmen auf seine Zulieferer verlassen kann und die Lieferschwierigkeiten dürfen nicht auftreten, da sie sehr schnell zum Produktionsstillstand führen. Und Zulieferer können auch auf langfristige Verträge ihr Produktionssystem an die Kundenanforderungen anpassen. Das heißt den Weg zur JIT muss ein Unternehmen zusammen mit seinen Zulieferern antreten.⁵⁸

In der JIT Produktion müssen nicht nur die Zulieferer des Unternehmens, sondern auch selbst Mitarbeiter beteiligen. Das heißt im kontinuierlichen Fluss der Produktion dürfen kein defekten Teile von einem Prozess zu nächsten weitergereicht werden. Deswegen muss jeder Mitarbeiter die Möglichkeit haben beim Auftreten von Defekten die Produktion anzuhalten um die Probleme sofort zu beseitigen. Dann muss jeder Mitarbeiter im Stande sein die ständigen Unterbrechungen zu vermeiden, die von ihm bedienten Maschinen regelmäßig vorbeugend zu warten. Dies erfordert höhere Selbstständigkeit und eine bessere Ausbildung aller Mitarbeiter.⁵⁹

JIT muss keineswegs alleine auf die Fertigung beschränkt bleiben. Joseph Blackburn schrieb: "Significantly greater benefits will accrue to those firms that apply the JIT philosophy to other parts of the value-delivery chain - new product development, engineering, customer service, logistics, and distribution. "White-collar JIT" - the application of JIT to paper flow and information processes in offices - is emerging as a new challenge for management".⁶⁰

Das Konzept von JIT einzuführen muss man gewissen Voraussetzungen erfolgreich umsetzen. Dazu gehört einmal die Übertragung von mehr Verantwortung an die Mitarbeiter, was auch die gute Ausbildung erfordert, aber auch ein Steuerungssystem im Unternehmen, deren Zielvorgaben den Einsatz von JIT unterstützen. Dieses Steue-

⁵⁷ Imai, 1986: S. 4

⁵⁸ Vgl. Jacobson, 1987: S. 109

⁵⁹ Vgl. Bailes, Kleinsorge, 1992: S. 31

⁶⁰ Blackburn, 1991: S. 24

rungssystem kann auf Maßzahlen zur Qualität, Kundenzufriedenheit und Durchlaufzeit aufbauen.⁶¹

Vorteile von JIT

Es gibt die Vorteile von Just-in-Time:

- 1) Reduzierung der Zeit von Auftragserfüllung. Alle Ersatzteile kommen zu jedem Mitarbeiter Just-in-Time, deswegen es gibt keine Fehlzeiten;
- 2) Der Wegfall von Pufferlager und Lager von fertigen Produkte führt zu mehr Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz. Es wird übersichtlicher und dadurch werden die Prozesse leichter nachvollziehbar;
- 3) Steigerung der Arbeitseffektivität;
- 4) Reduzierung der Kosten durch Beseitigung der Verluste;
- 5) Vermeidung von Ausfallzeiten der Produktionsanlage.⁶²

3.3.7 Kanban

Bei der hohen Leistung der japanischen Unternehmen, die sich insbesondere auf die Montage von Maschinen spezialisiert sind, gibt es keine zentrale für die Steuerung und Umverteilung des Materialflusses zuständige Verwaltung. Stattdessen gibt es weit verbreitetes "Kanban"-System. Das System enthält eine direkte Kommunikation ohne Vermittler zwischen den Arbeitern und Hallenmeistern und erlaubt die rechtzeitige Lieferung.

Das System wurde erstmals in "Toyota" entwickelt und angewendet. Der Kern dieses Konzeptes ist, dass es notwendig ist von der Produktion von Großserien zu verweigern und eine ständige Fließbandproduktion von Waren verschiedener Modelle zu erstellen; die Versorgung der Bereichen wird in so kleinen Chargen durchgeführt, da in der Tat es in eine Einzelfertigung sich verwandelt.⁶³

⁶¹ Vgl. Bailes, Kleinsorge, 1992: S. 30

⁶² Eigenes Statement.

⁶³ Vgl. Benisch, 1992: S. 169ff.

Der ganze Sinn dieses Systems ist, dass in allen Phasen des Produktionszyklus der erforderliche Teil an den Ort des nächsten Herstellungsvorgang nur rechtzeitig geliefert wird, das heißt, die Teile werden nur in der erforderlichen Zeit geliefert. Und der Vertrieb von Fertigprodukten tritt auf, wenn es eine Nachfrage am Markt gibt. Die Mitarbeiter sind verpflichtet ihren Teil der Arbeit mit großer Sorgfalt durchzuführen und den nächsten Mitarbeitern als Endverbraucher betrachten.

Das "Kanban"-System sorgt für die Durchführung der Arbeit (Bestellungen) nicht wochenweise, sondern tage- und stundenweise. Und dies trotz der Tatsache, dass die Terminierung die Arbeiter selbst überwachen. Dieses System ist auf die Beseitigung der unfertigen Leistungen, die Freigabe von Lagerräumen, die Reduzierung vom Volumen der verarbeiteten Chargen und von der minimalen Menge des Lagerbestands gerichtet. Der Hauptvorteil von Kanban ist die einfache Bedienung, aber es ist nicht so einfach im Unternehmen umzusetzen. Für diese Aufgabe muss man eine Reihe von Voraussetzungen erfüllen, deren Erreichen nur auf der Grundlage von wissenschaftlichen und technischen Fortschritt möglich ist. Zum Beispiel die Verringerung der Umrüstzeit und Neuausrüstung der Produktionsanlage.

Meist folgende Informationen sind die Bestandteile von Kanban:

- Artikelname oder -nummer;
- Behälterart oder -kapazität;
- Herkunft der Teile;
- Adresse der Teile sowie;
- Abholzeit.

Dieser schematische Aufbau eines Kanbans wird in der Abbildung 6 dargestellt: ⁶⁴

⁶⁴ Vgl. Heeg, 1983: S. 96-116

Lfd. Nr. VON		Artikelnummer		Lfd. Nr. NACH
Abholzeit	Skizze	Behälterart	Reg. Nr.	
		Stück/ Behälter	Prozesslinie NACH	
Prozesslinie VON	Name des Artikels			

Abbildung 6: Schematischer Aufbau eines Kanbans

Aus dieser Karte wird deutlich, dass beim Eintreffen der Karte die Quelle den Artikel in der schon angegebenen Menge herzustellen beginnt. Dann legt die Quelle die vorgeschriebenen Teile in einen entsprechenden Behälter ab und dann wenn Behälter schon gefüllt ist, wird der Kanban angeheftet. Dann das Ganze wird an die angegebene Stelle transportiert. Der Materialfluss und die Zirkulation der Kanban-Karten sind in der Abbildung 7 schematisch dargestellt: ⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Heeg, 1983: S. 96-116

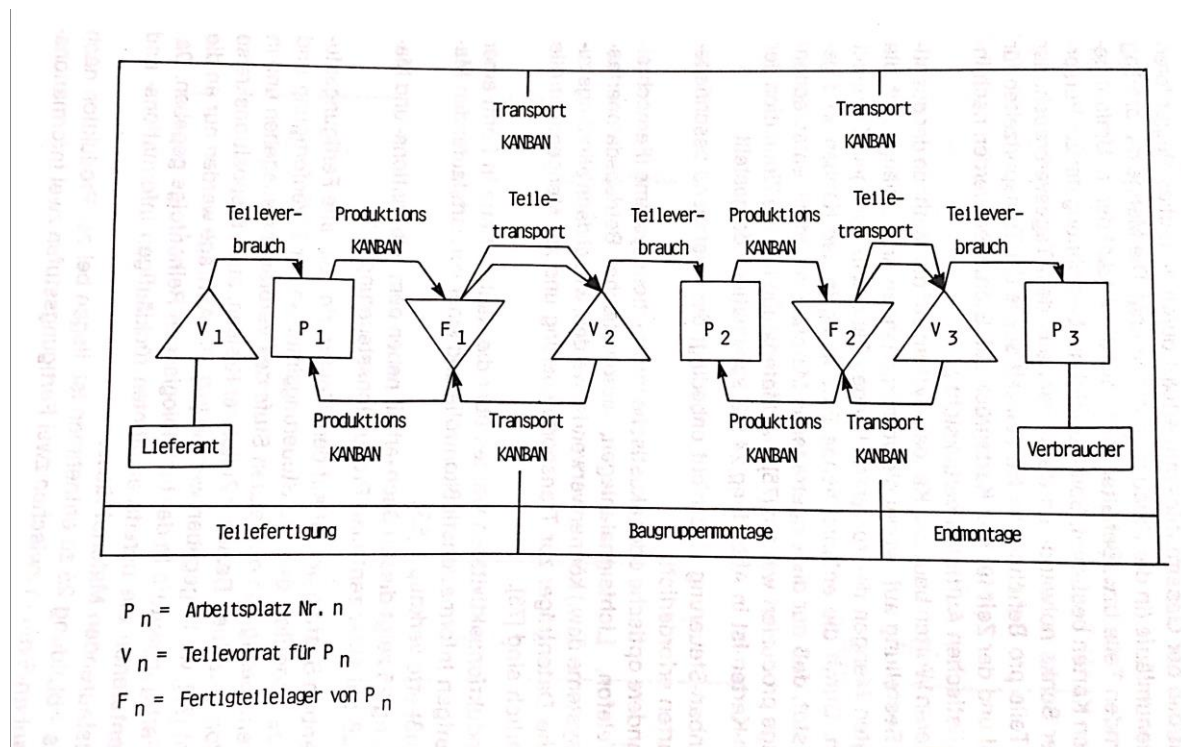


Abbildung 7: Materialfluss und die Zirkulation der Kanban-Karten

"Kanban"-System liefert das gewünschte Ergebnis nur in Verbindung mit einem umfassenden "Total Quality Control". Mit Hilfe des japanischen Sprichworts ist möglich der Kern dieser Kombination zu formulieren: "Vermeiden Sie den Überflüssen, Verlusten und Ungleichmäßigkeit".

Die prinzipiellen Bestimmungen der japanischen Erfahrung des Qualitätsmanagements in Verbindung mit dem "Kanban"-System sind:

- 1) Sicherung der Flexibilität der Produktion, das heißt ihre schnelle Anpassungsfähigkeit an Änderungen auf dem Markt. Da im Japan ein System der Verwendung von hoch qualifizierten Arbeitskräften, die mehrere Spezialitäten haben, gibt, es ist dadurch möglich gemischtes Modell der Produktionsanlagen herzustellen. Bis zu 40% der im Unternehmen installierten Produktionsanlage wurden in dieser Unternehmen verbessert und modifiziert;
- 2) Vermeidung unnötiger Produktion, das heißt die Produktion von unnötigen Produkten nur für Normerfüllung führt zur Erhöhung der unfertigen Leistungen. Man muss nicht es tun nur um die Anlage nicht umzufallen;
- 3) Da das umfassende Qualitätsmanagement die Qualitätsverbesserung beinhaltet, hat die Qualität eine grundlegende Auswirkung auf die Produktion. Hier halten die japanischen Unternehmen nicht auf die quantitative, sondern auf qualitative Politik.

Die Führungskräfte erlauben ihren Arbeiter die Fertigungslinie zu stoppen, wenn die Arbeiter ihre Arbeit nicht qualitativ erledigen können. Es gibt auch speziell zugewiesene Zeit die Probleme zu erkennen (die Ursachen der Fehler), um solche Probleme in der Zukunft zu vermeiden;

- 4) Beseitigung der Bürokratie. Es geht um die Beseitigung der unnötigen Schreibarbeit, in dem man mit einer mündlichen Anweisung oder mit dem Telefongespräch umgehen kann. Die Verweigerung von Papierkram vereinfacht die Arbeit des Unternehmens und den Entscheidungsprozess.⁶⁶

Vorteile von Kanban

Kanban-System hat folgende Vorteile:

- 1) Sichere und transparente Prozesse. Mit Hilfe dieser Kanban-Karten sind die Prozesse leicht übersehbar;
- 2) Qualitätsverbesserung durch frühzeitige Fehlererkennung. Durch Kanban erkennt man die Fehler in der Anfangsphase;
- 3) Fehlbuchungsvermeidungen. In der Karten steht die bestimmte Menge von den Teilen und deswegen gibt es keine Fehlbuchungen;
- 4) Geringere Umlaufbestände;
- 5) Niedrigerer Steuerungsaufwand. Die Nutzung von dieser Karten ist billig und einfach;
- 6) Höhere Verfügbarkeit;
- 7) Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz.⁶⁷

3.3.8 Kaizen

Es gibt zwischen westlichen und japanischen Managementansätzen ein grundlegender Unterschied. Denn japanisches Management baut auf der Philosophie des Kaizens

⁶⁶ Benisch, 1992: S. 14ff.

⁶⁷ Koether, 2006: S. 110

auf.⁶⁸ Das heißt es baut auf Wettbewerbsfähigkeitsstrategie auf. Diese Philosophie kann mit dem Konzept der Weiterentwicklung, die ein kontinuierlicher Prozess ist, verglichen werden. In diesem Prozess beteiligen alle im Unternehmen, von Managern und bis den untergeordneten Mitarbeiter.

Die Philosophie von Kaizen

Das Wort "Kaizen" ist im Japan fast überall zu hören: Zeitungen, TV, Radio, Politiker oder Regierungsbeamte, die ständig über Kaizen sprechen. Und sogar die Manager und Arbeiter reden über Kaizen der Arbeitsbeziehungen. Man kann sagen, dass Kaizen fest in japanischem Business beglichen und im japanischen Stil des Denkens sich verwandelt wurde. Aber man muss beachten, dass viele westliche Führungskräfte über die Existenz von Kaizen-Strategie und die Möglichkeit der Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit nicht wissen.

Was ist der Kern der "Kaizen"-Strategie? Es ist sehr wichtig zu verstehen, dass die Grundlage dieser Strategie die Anerkennung der Tatsache ist, dass das Unternehmen nicht nur "sich über Wasser haltet", sondern auch einen Gewinn bekommt. Dafür muss man das Management auf die Erfüllung der Kundenzufriedenheit richten. Zum Beispiel die Auslieferungszeit, Qualitätsverbesserung, das heißt die Entsprechung der Volumen und der Zeit. Man kann verallgemeinern, dass "Kaizen" die Strategie der Verbesserung ist, die auf die Kundenzufriedenheit gerichtet. Die Philosophie von "Kaizen" kann verwendet werden, trotz es um die Arbeit, Familie oder Lebensstil geht, weil sie alle kontinuierliche Verbesserung fordern.⁶⁹ Damit stellt Kaizen eine Grundphilosophie dar, nach welcher der einzelne die Verantwortung trägt, den Veränderungen in seinem Leben eine positive Grundrichtung zu geben.⁷⁰ Das bedeutet, dass man für eine lange Zeit in einem Punkt nicht bleiben muss.

Den Begriff "Kaizen" hat Masaaki Imai durch sein Buch "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success" geprägt. In diesem Buch hervorhebt er die unterschiedliche Entwicklung japanischer und westlicher Managementansätze auf grundlegende Unterschiede in der Einstellung gegenüber Veränderungen. Dabei schrieb er: "Could it be that differences between the value systems in Japan and the West account for their different attitudes toward gradual change and abrupt change? Abrupt changes are easily grasped by everyone concerned, and people are usually elated to see them."

⁶⁸ Reich, 1995: S. 66

⁶⁹ Vgl. Imai, 1986: S. 14-15

⁷⁰ Zürn, 1987: S. 45

This is generally true in both Japan and the West. Yet what about the gradual changes?"⁷¹

Unternehmen in USA oder Europa verändern sich eher sprunghaft. Das heißt die Innovationen können nur in bestimmten zeitlichen Abständen erfolgen, zwischen diese Innovationsphasen bleiben Unternehmen oft völlig unverändert. In vielen amerikanischen oder europäischen Unternehmen gibt es keine strukturierte Vorgangsweise, um durch stetige und graduelle Veränderungen auch bei gegebenem Technologieniveau Produktivitätsfortschritte zu gewährleisten.⁷²

Japanische Unternehmen setzen auf die ständige Verbesserung aller Abläufe, auch wenn es keine schnellen Ergebnisse bringt. Während vom westlichen Management Maßnahmen nur nach den unmittelbar zu erwartenden Resultaten beurteilt werden, beeinflusst die Philosophie von Kaizen japanisches Management in eine andere Richtung. Masaaki Imai in seinem Buch also schrieb: "Kaizen generates process-oriented thinking, since processes must be improved before we get improved results. Further, Kaizen is people-oriented and is directed at people's efforts. This contrasts sharply with result-oriented thinking of most western managers".⁷³

Der Kern des Kaizen Systems bilden aktive, gut ausgebildete und kooperative Mitarbeiter. Deshalb werden die Mitarbeiter aller Ebenen mit Kaizen unterstützten Verfahren und Techniken vertraut gemacht.⁷⁴ Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter in der Produktion in umfangreichen Schulungen das Konzept von Kaizen von seinen Grundlagen bis zur Anwendung der entwickelten statistischen Methoden auseinandergesetzt wird. Zum Beispiel, die Mitarbeiter werden in analytisches Denken, problemlösende Fähigkeiten, Mathematik, Statistik, Regelkarten, Pareto- und Ursache-Wirkungs-Diagramme trainiert. Die Führungskräfte werden sogar die menschliche Interaktion und Kommunikationsfähigkeit gelehrt. Den Mitarbeitern werden also Instrumente in die Hand gegeben, mit denen sie an Verbesserungen arbeiten können. Das ist aufwendig in Mitarbeiter zu investieren, weil es eine wichtige Voraussetzung für Kaizen ist.⁷⁵ Denn die Philosophie von Kaizen auf den aktiven Mitarbeitern, die die Verbesserungsvorschläge machen können, basiert, dies kann nur in einem überschaubaren Umfeld entstehen. "Nicht zentrale Steuerung mit langen Entscheidungswegen und komplexen Abläufen, sondern

⁷¹ Imai, 1986: S. 3

⁷² Vgl. Schonberger, 1990: S. 290ff.

⁷³ Imai, 1986: S. 16

⁷⁴ Vgl. Simon, 1992: S. 172

⁷⁵ Vgl. Melcher, Acar, Dumont, Khouja, 1990: S. 33

kleine Einheiten, einfachste Arbeitsabläufe und sich steuernde Mitarbeiter führen zum großen Erfolg".⁷⁶

Wie schon bemerkt war, dass Kaizen auf aktiven Mitarbeitern sich basiert, nun muss noch eine besonders weitere wichtige Voraussetzung dafür angeführt werden, dass Mitarbeiter selbstständig Probleme erkennen und analysieren können. Sie müssen imstande sein mit allen notwendigen Informationen die Auswirkungen ihres Handelns beurteilen zu können. Es muss also ein systematischer Ansatz zur Verbesserungen gefunden werden, in dem Mitarbeiter alle benötigte Informationen zur Verfügung gestellt bekommen um die Auswirkungen der Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung selbst abschätzen zu können und der von allen Mitarbeitern verstanden und verwendet wird.⁷⁷

Während die Aufmerksamkeit von westlichen Managers der Einhaltung bestehender Standards und Normen gilt, steht die Verbesserung dieser Normen im Mittelpunkt des japanischen Managements.⁷⁸ Das bedeutet, dass mit regelmäßiger Modifizierungen der Prozessabläufe, die im Unternehmen versteckten Probleme ans Tageslicht befördert, analysiert und nachhaltig beseitigt werden können. Dadurch können die Standards des Unternehmens natürlich kontinuierlich angehoben werden. Wie sagt Masaaki Imai, wenn es keine Standards gibt, gibt es beziehungsweise keine Verbesserung. "The starting point in any improvement is to know exactly where one stands. There must be a precise standard of measurement for every worker, every machine, and every process".⁷⁹ Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen die Vorteile von Just-in-Time Produktion optimal ausnutzen will, dann muss es seinen Zulieferern immer höhere Standards bezüglich der Qualität und der Pünktlichkeit vorschreiben. Aber führt es manchmal dazu, dass manche japanische Unternehmen im Ausland oft Schwierigkeiten haben, lokale Zulieferer zu finden, welche die vom Unternehmen geforderten Standards einhalten können.⁸⁰

Die Umsetzung und Anwendung dieser Strategie ist sehr einfach, da niemand an der Verbesserung zweifelt, weil es schon im Wesentlichen gute Sache ist. In jedem Bereich führt die Verbesserung zur Steigerung der Produktivität und Qualität. Es sollte jedoch beachtet werden, dass vor dem Einsatz von Kaizen, muss man mit der Be-

⁷⁶ Horvath, Seidenschwarz, Sommerfeldt, 1993: S. 12

⁷⁷ Vgl. Howell, Sakurai, 1992: S. 30

⁷⁸ Vgl. Melcher, Acar, Dumont, Khouja, 1990: S. 26

⁷⁹ Imai, 1986: S. 74ff.

⁸⁰ Vgl. Morita, 1992: S. 80

darfserhebung (Akzeption des Problems) beginnen. Wenn das Problem nicht offenbart worden ist, besteht keine Notwendigkeit zu verbessern. Die Selbstgefälligkeit und Abgeklärtheit sind die Gegenfaktoren von Kaizen. Folglich macht diese Strategie möglich die Existenz und die Akzeption des Problems und hilft den Schlüssel zu ihrer Lösung zu finden.⁸¹

Die Umsetzung von Kaizen beginnt oft mit der Einführung der 5S-Aktion. Unten wird diese 5S-Aktion beschrieben:

<i>Seiri / Sortiere aus</i>	Hier muss Nützliches von Nutzlosem getrennt werden. Die unnötigen Gegenstände müssen entweder archiviert, entsorgt oder zur Neubearbeitung gelagert. Man muss die Chancen mit unnötigen Gegenstände gestört zu werden reduzieren.
<i>Seiso / Sauberhalten</i>	Der Arbeitsplatz muss sauber und ordentlich eingeräumt sein.
<i>Seiton / Systematische Ordnung</i>	Die Arbeitsmittel müssen effektiv angeordnet, das bedeutet sie werden dort hingestellt, wo man sie braucht.
<i>Seiketsu / Standardisierung</i>	Bestimmungen zum Standard machen. Alles an seinem richtigen Platz und jeder Prozess hat einen Standard.
<i>Shitsuke / Selbstdisziplin und ständige Verbesserung</i>	Die oben aufgeführten Vorgaben einhalten und kontinuierlich verbessern. Die Angaben müssen ständig überprüft werden.

Tabelle 1: 5S-Aktion

⁸¹ Vgl. Imai, 1986: S. 14-15

Diese 5S-Aktion umzusetzen, müssen die Ziele, Erfolge und Schwäche visualisiert werden. Das kann durch farbige Tafeln, Markierungen und Photographien erreicht werden.⁸²

Aber es ist wichtig, wenn die westliche Unternehmen "lean production" verwirklicht haben, dann muss man hinterfragen, ob diese Unternehmen konsequent einen zu ihrem Unternehmen passenden Weg der kontinuierlichen Verbesserung eingeleitet haben oder sie einfach die herausragendsten Instrumente japanischer Spitzenunternehmen übernommen haben, wobei das eine das andere nicht unbedingt ausschließt.⁸³

Kaizen strebt nach dem Ergebnis einer kontinuierlichen Anstrengung die Unternehmensabläufe zu verbessern und die Leistungserbringung ständig stärker an die Markterfordernisse anzupassen. Außerdem bauen die manche Konzepte aufeinander auf. Zum Beispiel, von Total Quality Control gab es die Voraussetzung für eine Just-in-Time Produktion, welche wiederum die Grundlage für die Flexibilisierung der Massenproduktion bildet. Alle diese Konzepte sind das Ergebnis von einer kontinuierlichen Verbesserungsanstrengung entsprechend der Philosophie des Kaizens.⁸⁴

Westliche Manager, die die Erfahrung im Japan gesammelt oder mit japanischen Unternehmen gearbeitet hatten, beachten, dass es eine Rivalität zwischen den japanischen Unternehmen gibt. Diese Rivalität zwischen Unternehmen versucht ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu verbessern. Sie kämpfen für das Wachstum ihres Marktanteils durch neue Technologien- und Produkteanerbietung. Die treibenden Kräfte des Wettbewerbs sind Preis, Qualität und Service. Jedoch kann man mit Sicherheit sagen, dass manchmal im Japan als Ziel des Wettbewerbs selbst der Wettbewerb austritt. Deswegen konkurrieren viele Unternehmen auch bei der Einführung einen beschleunigten und die besten Kaizen-Programmen. Wo die Unternehmen in der Verbesserung von Kaizen-Strategie konkurrieren, wird der Verbesserungsprozess kontinuierlich, das heißt eine Verbesserung für die Verbesserung. Wenn Kaizen beginnt, wird der Prozess unumkehrbar sein.⁸⁵

Vorteile von Kaizen

Kaizen hat eigene Vorteile:

⁸² Vgl. Dickmann, 2007: S. 53ff.

⁸³ Vgl. Womack, Jones, Roos, 1990: S. 99

⁸⁴ Vgl. Hariman, 1990: S. 45

⁸⁵ Vgl. Imai, 1986: S. 14-15

- In den Verbesserungsprozess beteiligen sich alle Ebene und deswegen ist es möglich das Potenzial bestimmtes Mitarbeiter zu erkennen;
- Die Teamarbeit wird gefördert;
- Mit Hilfe der ständigen Überprüfung werden die Mitarbeiter mehr offen für die neuen Projekte. Die Belohnung durch innerbetriebliche Ideenwettbewerbe steigert auch die Kreativität;
- Die Führungskräfte sind viel näher am Produktionsprozess;
- Vorhandensein der Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz.⁸⁶

Zusammenfassend ist zu beachten, dass Kaizen sowohl auf den Prozess selbst, als auch auf das Ergebnis sich konzentriert. Die Strategie ist auf die Reduktion der Bedrohungspunkt; die Schaffung des zur Verbraucher empfänglichen Führungssystems; die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität gezielt.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Rothlauf, 2010: S. 23ff.

⁸⁷ Vgl. Imai, 1986: S. 14-15

4 Managementsystem am Beispiel von "TOYOTA"

In vorhergehenden Kapiteln wurden schon die Besonderheiten des japanischen Managementsystems genannt. Jetzt um diese Merkmale besser zu verstehen wird eine Analyse der Unternehmensführung von "Toyota" durchgeführt.

4.1 Geschichte von "Toyota"

Auf den ersten Blick ist die Erfolgsgeschichte von «Toyota» mit einem Gefühl von zu schnellem Anstieg in kurzer Zeit verbunden, oder eher von fast bankrottem Unternehmen zu hoch profitable Organisation.⁸⁸

Taiichi Ohno, der Gründer von Toyota Production System, schrieb: "Someone told me that the productivity of Japanese industry was one-ninth that of US Industry. He said that when he had first visited Germany, he was told that a German produced three times as much as a Japanese. Then he went to the United States, he saw that American produced three times as much as German. That meant that an American produced nine times as much as a Japanese. I remember being greatly surprised when I heard that one American could do the work of nine Japanese".⁸⁹

In den 50er Jahren um die Kreditschulden zu tilgen, musste Toyota sein Personal um ein Viertel reduzieren; und der Gründer und Präsident des Unternehmens, Kiytiro Toyoda, hatte seine Position verlassen. Im Jahr 1957 hatte das Exportmodell "Toyopet Crown" keinen Erfolg und deshalb wurden nicht verkauften Fahrzeuge zurück nach Japan zurückzukehrt.⁹⁰

Nach 50 Jahren sind viele Modelle dieses Unternehmens sehr beliebt und werden fast jedem bekannt. Den Vergleich der Entwicklung des japanischen und deutschen Maschinenbaus kann man in der Abbildung 8 sehen. Heute ist "General Motors", der größte Automobilhersteller der Welt, die Hauptkonkurrent von Toyota. Das Unterneh-

⁸⁸ Vgl. Osono, Shimizu, Takeuchi, 2008: S. 9

⁸⁹ Sato, Hoshino, 2011: S. 201

⁹⁰ Vgl. Osono, Shimizu, Takeuchi, 2008: S. 9

men "Toyota" ist der Beschaffenheitsstandard für die ganzen Automobilhersteller der Welt.⁹¹

Tabelle 3: Eckdaten zur Entwicklung des japanischen und deutschen Maschinenbaus

Region/Indikator	Einheit	1980	1985	1990	Durchschn. jährl. Wachstumsrate in %	
					1980–85	1985–90
Japan						
Umsatz/Produktion ^{a)}	Mrd. DM ^{d)}	177,3	246,5	294,1	6,8	3,6
Beschäftigte	1000	678,0	1043,0	734,0	9,0	–6,8
Export	Mrd. DM ^{d)}	37,2	51,6	62,1	6,8	3,8
Import ^{b)}	Mrd. DM ^{d)}	5,7	7,7	12,6	6,1	10,2
Marktversorgung	Mrd. DM ^{d)}	145,9	202,6	244,7	6,8	3,8
Produktionspreis- index (Prod.)	1990 = 100	98,0	98,0	100,0	0,0	0,4
Deutschland						
Umsatz/Produktion	Mrd. DM	101,0	124,0	187,0	4,2	8,6
Beschäftigte	1000	1012,0	960,0	1079,0	–1,0	2,4
Export	Mrd. DM	58,0	79,0	104,3	6,4	5,7
Import	Mrd. DM	17,0	23,0	38,2	6,2	10,7
Marktversorgung	Mrd. DM	60,0	68,0	120,9	2,5	12,2
Produktionspreis- index	1990 = 100	73,6	89,8	100,0	4,1	2,2

a) Die Werte für 1980 sind geschätzt. – b) Die Werte für 1980 und 1985 sind geschätzt. – c) Der Wert für 1990 ist geschätzt. – d) Mit dem konstanten Wechselkurs von 1990 in DM umgerechnet.

Quelle: MITI; VDMA; ifo Institut.

Abbildung 8: Eckdaten zur Entwicklung des japanischen und deutschen Maschinenbaus

Im Jahr 2007 war das Unternehmen "Toyota Motor Corporation" das größte Unternehmen Nummer drei auf dem Automobilweltmarkt.⁹² Im Jahr 2007 verkaufte Toyota 9,37 Millionen PKWs und schaffte eine ernsthafte Konkurrenz zu allen führenden Automobilproduzenten. Es sollte auch darauf hingewiesen werden, dass Toyotas Nettoeinkommen doppelt so hoch als anderen Unternehmen war.

Aufgrund des schnellen Wachstums (durchschnittlich 11% innerhalb weniger Jahre) und der Rentabilität war die Kapitalisierung von Toyota am Ende des Jahres 2007 zwei Mal höher als die Kosten von Daimler-Chrysler und 14-mal von General Motors, dem größten Hauptkonkurrent.

⁹¹ Vgl. Osono, Shimizu, Takeuchi, 2008: S. 9

⁹² Vgl. Liker, 2004: S. 7

Jetzt wird die Marke "Toyota" stark mit hoher Zuverlässigkeit, Qualität und Funktionalität verbunden. Entsprechend der Untersuchungen der Fahrzeugqualität vom Marketingunternehmen "J. D. Power and Associates" war Toyota nicht das erste Jahr als Marktführer unter den Massenproduktionsherstellern. "Lexus", die Marke von Toyota, ist am ersten Platz in Bezug auf die Zuverlässigkeit schon dreizehn Jahren nacheinander und greift Mercedes, BMW und allen anderen vor.⁹³ Die Hauptsache war, dass das Produkt von Toyota mit dem hohen Qualität und Zuverlässigkeit unterschiedlich ist und mit wettbewerbsfähigen Preisen verkauft wird, angesichts der Tatsache, dass die Gehälter der japanischen Arbeitnehmer relativ hoch waren. Dies ist umso bemerkenswerter, wenn man bedenkt, dass wenn Toyota schwierige Momente hatte, hat Toyota auf wunderbare Weise die Schwierigkeiten überwunden und ist noch mehr stärker geworden.

Heute Toyota produziert und verkauft jährlich mehr als sieben Millionen Fahrzeuge in 170 Ländern, aber die Profitabilität des Unternehmens ist wesentlich höher als die andere.⁹⁴ Die generellen Zahlen der konsolidierten Fahrzeugproduktion und -verkauf von Japan kann man in der Abb. 9 und 10 sehen:

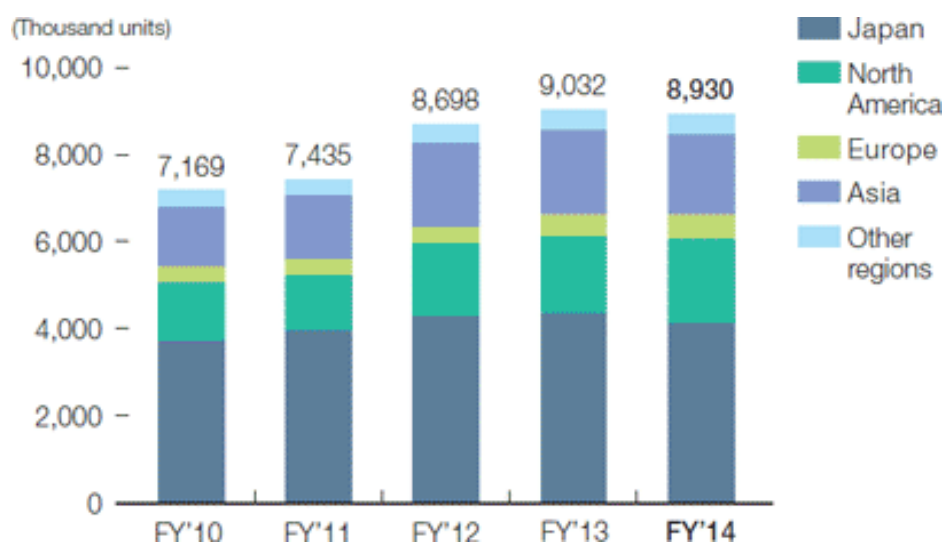


Abbildung 9: Konsolidierte Fahrzeugproduktion

⁹³ Vgl. Osono, Shimizu, Takeuchi, 2008: S. 13

⁹⁴ Vgl. Liker, 2004: S. 32

Man muss betonen, dass Toyota eng mit der Arbeitsgeschwindigkeit der Lieferkette sich beschäftigt: maximale Reduzierung der Lieferzeiten durch Beseitigung der Verluste (Kanban) in allen Phasen des Produktionszyklus, dies bietet eine hervorragende Qualität mit einem niedrigen Preis.⁹⁵

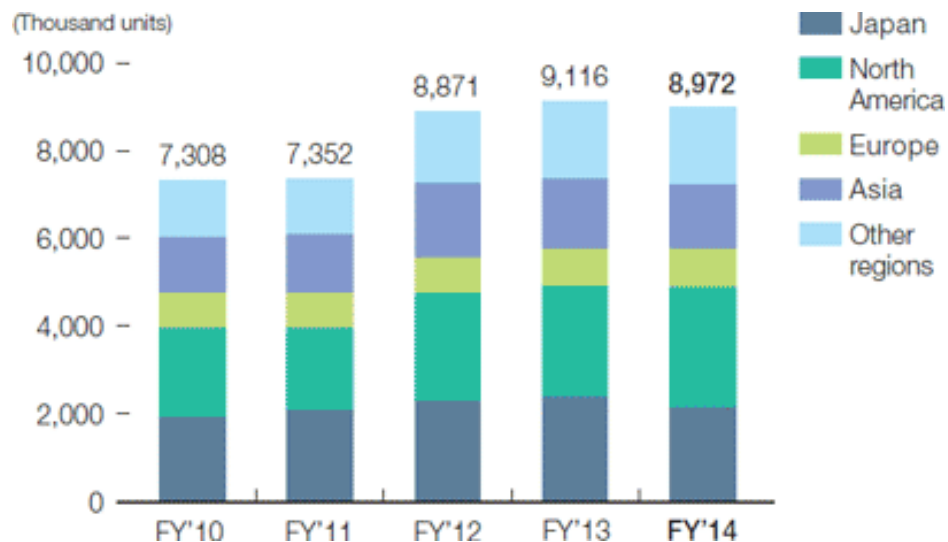


Abbildung 10: Konsolidierter Fahrzeugverkauf

Man muss auch die Toyota-Aktivitäten in Deutschland betonen. Das Unternehmen startete im Jahr 1971 in Deutschland mit dem Vertrieb von Toyota Fahrzeugen. Lief der Verkauf zunächst noch über einen freien Importeur, übernahm die Toyota Motor Corporation das Unternehmen drei Jahre später als Tochtergesellschaft. Im Jahr 2005 schließlich wurde die Toyota Deutschland GmbH gemeinsam mit elf weiteren europäischen Toyota Importeuren in einer Dachgesellschaft zusammengefasst, der heutigen Toyota Motor Europe mit Sitz in Brüssel.⁹⁶

4.2 Über das Unternehmen

Bevor die Erläuterung von Unternehmensphilosophie und Prinzipien muss man die finanzielle Angaben durchschauen um die Entwicklung des Unternehmens deutlicher anzuschauen (Abb. 11):

⁹⁵ Vgl. Liker, 2004: S. 32

⁹⁶ Vgl. Toyota Europe, This is Toyota, 2016

Consolidated basis	FY2014	FY2013	Compared to previous year
Net revenues	27,234.5 billion yen	25,691.9 billion yen	6.0%
Operating income	2,750.5 billion yen	2,292.1 billion yen	20.0%
Net income and ROE	2,173.3 billion yen (13.9%)	1,823.1 billion yen (13.7%)	19.2%
Capital expenditures*	1,177.4 billion yen	1,000.7 billion yen	17.6%
R&D expenses	1,004.5 billion yen	910.5 billion yen	10.3%
Vehicle production	8,930 thousand units	9,032 thousand units	-1.1%
Vehicle sales	8,972 thousand units	9,116 thousand units	-1.5%
Total assets	47,729.8 billion yen	41,437.4 billion yen	15.1%
Shareholders' equity	16,788.1 billion yen	14,469.1 billion yen	16.0%
Dividend per share	200 yen	165 yen	21.6%

* Excluding vehicles and equipment operating leases

Abbildung 11: Finanzielle Information

Wir sehen, dass fast alle finanziellen Angaben sich erhöhten. Zum Beispiel das Netto-Einkommen hat im Vergleich zu dem hervorgehenden Jahr um 6 Prozent gestiegen. Es war trotz der Senkung von Fahrzeugproduktion und -verkauf. Und die Dividenden pro Person haben auch um ca. 22 Prozent sich erhöht.

Mit Hilfe der Abb. 12 kann man den konsolidierte Nettoumsatz und Betriebsergebnis von 2010 bis 2014 anschauen: ⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Toyota, Financial Information, 1995-2016

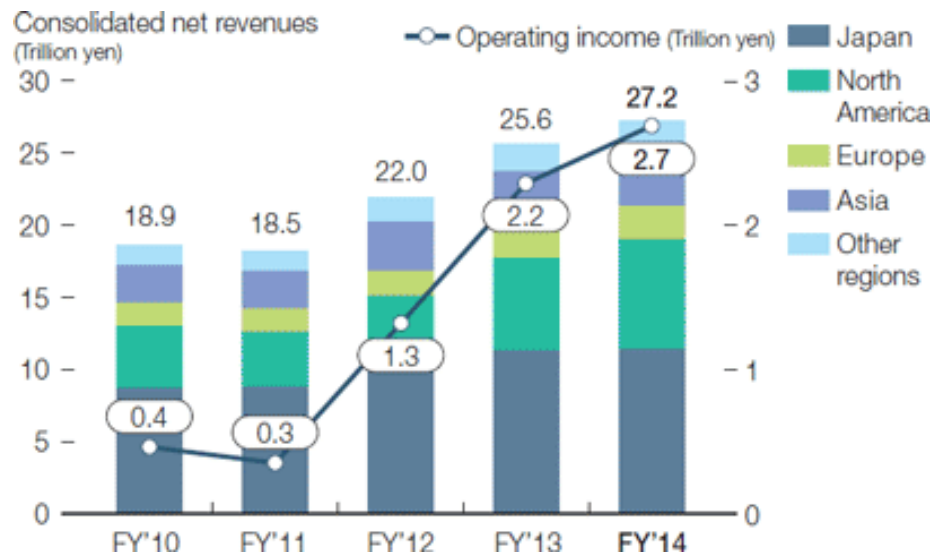


Abbildung 12: Der konsolidierte Nettoumsatz und Betriebsergebnis

Wenn man direkt auf die Unternehmensphilosophie im Unternehmen «Toyota» geht, trägt das Unternehmen ständig in sozialen Entwicklung durch die Herstellung und An-erbietung von innovativen qualitativen Produkten und Dienstleistungen bei.

Im März 2011 kündigte Toyota den "Toyota Global Vision" und begann mit "Visionary Management". Sie basierten auf Toyotas Werte, die Toyota seit ihrer Gründung geführt hatte, wie "The Toyoda Precepts", die "Guiding Principles of Toyota" und der "Toyota Way". Sie wollen die Erwartungen der Kunden mit Hilfe der Herstellung besse-re Autos und Bereicherung des Lebens von der Gesellschaften übertreffen, und wollen mit einem Lächeln belohnt werden, die schließlich zur stabilen Geschäftsbasis führt.⁹⁸

Aufgrund seiner Strebung konnte Toyota ihre eigene "Guiding Principles of Toyota", die Philosophie und die Werte von Managementtechniken entwickeln.

"Guiding Principles of Toyota" sind:

- Das Streben nach der Entwicklung in Harmonie mit der umgebenden Gemein-schaft durch innovative Managementtechniken;
- Die Entwicklung und die Aufstellung fortschrittlicher Technologien, sowie die Liefe-rung von Produkten höchster Qualität;

⁹⁸ Vgl. Toyota, Corporate Governance, 1995-2016

- Die Respektierung der Kultur und der Traditionen aller Nationen, und Förderung ihrer Aktivitäten in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht;
- Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern im Bereich der Forschung und Entwicklung für die gegenseitigen Nutzen und langfristiges Wachstum, das heißt für die neue Kontakte offen bleiben;
- Den Gesetzesgeist jedes Landes ehren und den Business offen führen um ein guter Unternehmensbürger der Welt zu werden;
- Die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die sowohl persönliche, als auch kollektive Kreativität fördert; diese Entwicklung fördert das gegenseitige Vertrauen und Respekt zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte;
- Die Produktion von umweltfreundlichen und unbedenklichen Produkten, die Lebensqualität auf der ganzen Welt verbessern.⁹⁹

Kontinuierliches Streben nach dem Besseren und gegenseitiger Respekt, ohne diese beiden Kernwerte wäre die menschliche Kultur ebenso wenig denkbar wie die Toyotas Unternehmenskultur.

Toyota nennt es den "Toyota Way":

- „*Challenge*“: Es geht um den Mut die Herausforderungen mit Kreativität zu begegnen;
- „*Kaizen*“: um kontinuierliche Optimierungsprozesse;
- „*Genchi Genbutsu*“: darum, an die Basis zu gehen und so die richtigen Entscheidungen zu treffen;
- „*Respect*“: Um aufrichtige Kommunikation und den Respekt gegenüber allen am Geschäft Beteiligten;
- „*Teamwork*“: Und um die besondere Leistung, die entsteht, wenn alle an einem Strang ziehen.

⁹⁹ Vgl. Toyota, Guiding Principles at Toyota, 1995-2016

Der "Toyota Way" basiert auf diesen fünf Grundprinzipien, aber er ist weit mehr als ein Richtlinienkatalog. Er ist ein ganzheitlicher Ansatz, dessen Einzelkomponenten virtuos ineinandergreifen und er ist der unveräußerliche Kern des Toyotas Selbstverständnisses.¹⁰⁰

Bei der Analyse von Unternehmen muss man also einzigartige Unternehmensphilosophie nennen, die sich auf 14 grundlegenden Führungsprinzipien basiert.¹⁰¹ Das bekannte "The Toyoda Precepts" ist eine permanente Suche nach dem besten Weg zu einer dauerhaften Innovationen und Erneuerungen.¹⁰² "The Toyoda Precepts" ist das Vertrauen zu den Menschen; eine Art der Kultur, nicht nur eine Reihe von Methoden und Techniken zur Verbesserung und Steigerung der Effizienz. "The Toyoda Precepts" sind in Anhang dargestellt, deren Analyse wird helfen die Feinheiten des Erfolgs von "Toyota" aufzudecken.¹⁰³

Diese Prinzipien sind leichter zu verstehen, wenn man sie in vier Komponenten teilt: Philosophie, Prozess, Mitarbeiter und Partner, Problemlösung. Nach dem Buch ("The Toyota Way"), das von Toyota selbst für die Schulung ihrer Mitarbeiter ausgegebenen wurde, ist es notwendig vier Prinzipien zu berücksichtigen ("Genchi genbutsu" (Arbeit mit Quellen)), "Kaizen", Respekt und Teamwork) und bringen sie in Einklang mit den vier genannten Komponenten (Abb. 13).¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Toyota, Toyota Way 2001, 1995-2016

¹⁰¹ Vgl. Liker, 2004: S. 73

¹⁰² Vgl. Osono, Shimizu, Takeuchi, 2008: S. 20

¹⁰³ Vgl. Liker, 2004: S. 77

¹⁰⁴ Vgl. Liker, 2004: S. 6

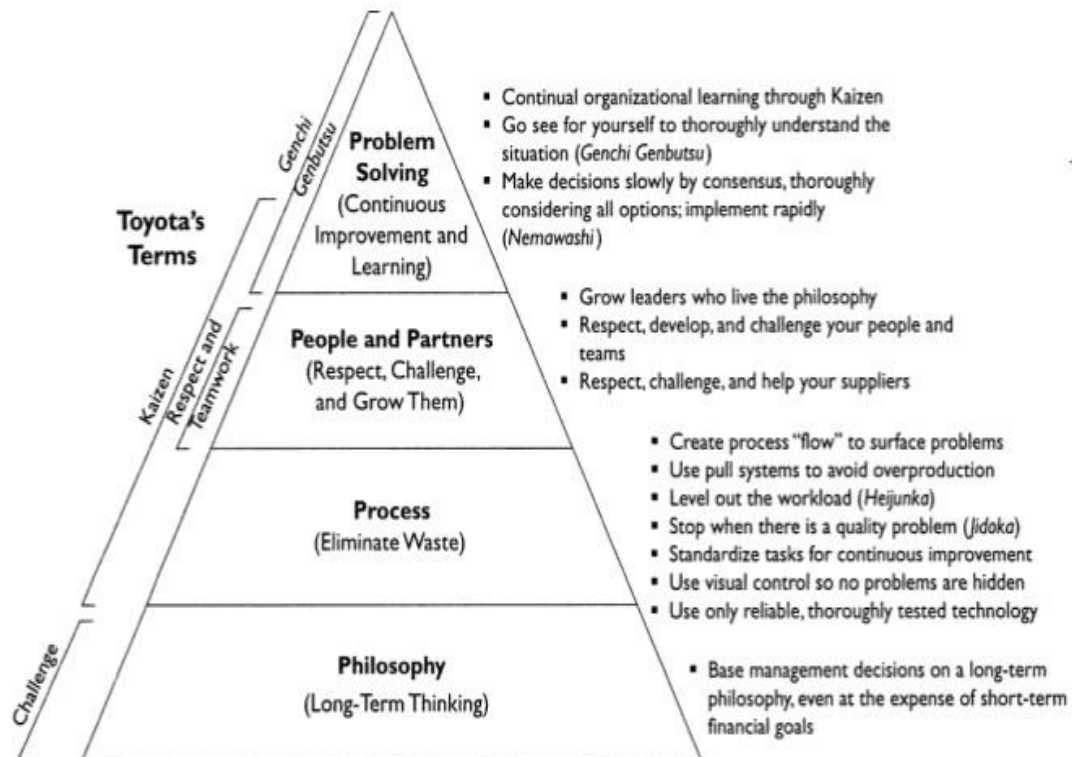


Abbildung 13: "4 P" Modelle von Toyota

4.3 Organisation der Führung von "Toyota"

Alle Autohersteller versuchen das Produktionssystem von Toyota zu übernehmen. Und da die Unternehmen erfolgreich den Innovationen und Erfahrung von Toyota leihen, wird ihr Rückstand reduziert. In nächsten Unterkapiteln werden die Besonderheiten der Führung von "Toyota" wie Toyota Production System, Just-in-Time, Kanban usw. betrachtet.

4.3.1 Toyota Production System

Ein Produktionssystem, das in der Philosophie "die vollständige Beseitigung aller Verluste" durchtränkt ist, berücksichtigt alle Aspekte der Produktion mit der Verfolgung der effizientesten Methoden.

Das Fahrzeugproduktionssystem von Toyota Motor Corporation ist ein Weg zu Dinge machen, der manchmal bezeichnet als "Lean-Manufacturing-System" oder "Just-in-Time System (JIT)" und es wurde weltweit bekannt und untersucht.

Dieses Produktionskontrollsystem basiert auf vielen Jahren der kontinuierlichen Verbesserungen und auf das Ziel "die Fahrzeuge für die Kunden in der schnellste und effizienteste Weg zu herstellen, statt die Fahrzeuge so schnell wie möglich zu liefern".

Das Toyota-Produktionssystem (TPS) wurde auf zwei Konzepte basiert. Das erste heißt "Jidoka" (es kann als "Automatisierung mit einer menschlichen Berührung" übersetzt werden), was bedeutet, dass, wenn ein Problem auftritt, stoppt die Produktionsanlage sofort und verhindert die fehlerhafte Produktion. Das zweite ist das Konzept von "Just-in-Time", in dem jeder Prozess produziert nur das, was durch den nächsten Prozess in einer kontinuierlichen Strömung benötigt wird.

Basierend auf den grundlegenden Philosophien von "Jidoka" und "Just-in-Time" kann die TPS effizient und schnell die Fahrzeuge der höchsten Qualität produzieren, die vollständig die Kundenanforderungen erfüllen (Abb. 14).¹⁰⁵

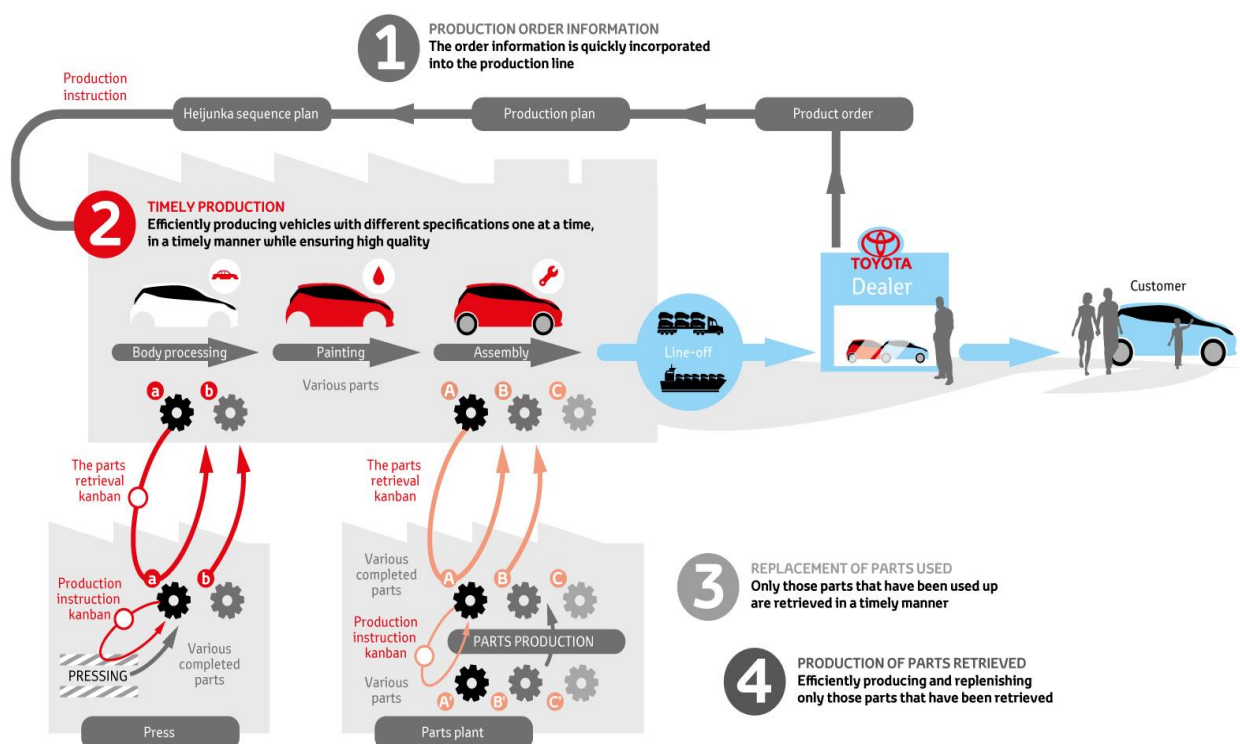


Abbildung 14: Toyota Production System

¹⁰⁵ Vgl. Toyota, Toyota Production System, 1995-2016

Jidoka

Der reguläre japanische Begriff "Jido" (Automatisierung) wird einfach auf eine Maschine angewendet, die auf eigenen bewegt. "Jidoka" bezieht sich auf "Automatisierung mit einem menschlichen Berührung", das heißt bewegt einfach unter der Überwachung und Aufsicht eines Bedieners. Das Wort "Jidoka" nimmt seinen Wurzeln aus die Erfindung des automatischen Webstuhls von Sakichi Toyoda, Gründer des Toyota-Konzerns. Der automatische Webstuhl ist eine Maschine, die das Gewinde für Webstoff spinnt und webt Textilien automatisch.

Bevor wurden automatisierte Maschinen die Fersenriemen-Webstühle, Boden-Webstühle und High-Kette Webstühle um manuellen Webstoff zu weben verwendet. Im Jahr 1896 erfand Sakichi Toyoda Japans erster selbstfahrender Webstuhl "Toyoda Power Loom". Anschließend integrierte er zahlreiche revolutionäre Erfindungen in seiner Webstühle, einschließlich der Schussbruch automatische Stoppvorrichtung (automatische Unterbrechung der Webmaschine, wenn ein Fadenbruch erkannt wurde), die Ketteversorgungseinrichtung und der automatischen Webschiffchenwechsler. Dann, im Jahr 1924 erfand Sakichi den ersten automatischen Webstuhl der Welt, so genannte "Typ-G Toyoda Automatic Loom" (mit Non-Stop-Webschiffchen-Wechselbewegung), der die Webschiffchen ohne Anhalten des Betriebs ändern konnte.¹⁰⁶

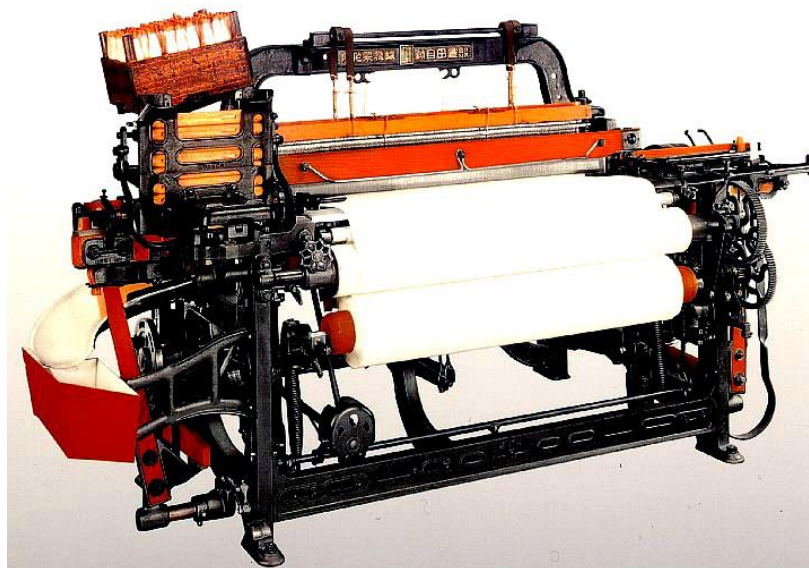


Abbildung 15: Typ-G Toyoda Automatic Loom, der Ursprung von Jidoka

¹⁰⁶ Vgl. Toyota, Jidoka, 1995-2016

Für die Funktionierung des Just-in-Time-Systems, alle Teile, die hergestellt und geliefert werden, müssen die vorgegebenen Qualitätsstandards erfüllen. Dies wird durch Jidoka erreicht:

- 1) Jidoka bedeutet, dass eine Maschine stoppt automatisch, wenn die normale Verarbeitung abgeschlossen ist. Es bedeutet auch, dass die Produktionsanlage das Problem selbst erkennen soll und dann stoppt und verhindert die fehlerhafte Produktion. Als Ergebnis nur die Produkte, die die Standards erfüllen, werden in den folgenden Prozessen in der Fertigungslinie weitergegeben;
- 2) Da die Produktionsanlage stoppen, wenn ein Problem auftritt, kann ein einzelner Bediener visuell überwachen und effizient viele Maschinen steuern. Als ein wichtiges Werkzeug für diese "Sichtkontrolle " oder "Problemvisualisierung" verwendet Toyota ein Problemanzeigetafelsystem "Andon", das die Bediener die Probleme in der Produktionslinie mit nur einen Blick zu identifizieren hilft (Abb. 16).¹⁰⁷

LINE PRODUCTION INFORMATION BOARD					
PANEL NO:	EFF.(TAR)	94.0 %	DATE		
057611	EFF.(ACT.)	100 %	2303		
GSPH	TAR.	0464	CYCLE TIME (SEC.)	TAR.	6.45
	ACT.	0520		ACT.	6.08
	AVE.	430.4	A D C	TAR.	3.47
TOTAL STROKE	TAR.	0240	(MIN.)	ACT.	2.68
	ACT.	0178	L.STOP (MIN.)	CUR.	000
				TOT.	40.2

Abbildung 16: "Andon" Problemanzeigetafel

Die Bediener können sicher weiterhin die Arbeit an einer anderen Maschine durchführen, falls sie leicht die Ursache des Problems identifizieren um ihre Wiederholung zu verhindern. Dies bedeutet, dass jeder Bediener für viele Maschinen verantwortlich sein kann, was die Produktivität steigert und mit Hilfe der kontinuierlichen Verbesserungen

¹⁰⁷ Vgl. Toyota, Toyota Production System, 1995-2016

zu größerer Verarbeitungskapazität führt.¹⁰⁸ Das Konzept von Jidoka ist in der Abbildung 17 schematisch dargestellt:

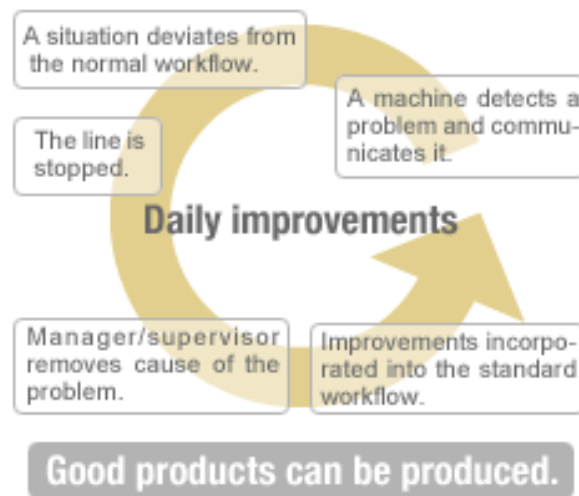


Abbildung 17: Konzept von Jidoka

Just-in-Time

Diese Methode benutzt man für die Produktivitätssteigerung. Die Herstellung von "nur was erforderlich ist, wenn es gebraucht wird, und in der benötigten Menge".

Die effiziente Herstellung von qualitativen Produkten durch die vollständige Beseitigung von Verlusten, Inkonsistenzen und unvernünftigen Anforderungen an die Fertigungslinie.

Statt der Lieferung eines bestellten Fahrzeugs zu den Kunden so schnell wie möglich, wird das Fahrzeug innerhalb kürzester Zeit durch die Einhaltung der folgenden Punkte effizient aufgebaut:

- 1) Wenn eine Fahrzeugbestellung eingegangen ist, muss eine Produktionsanweisung zum Beginn der Fahrzeugproduktionslinie so schnell wie möglich ausgegeben werden;
- 2) Die Montagelinie muss mit der erforderlichen Anzahl aller benötigten Teile gelagert werden, so dass jede Art von geordneten Fahrzeug montiert werden kann;

¹⁰⁸ Vgl. Toyota, Jidoka, 1995-2016

- 3) Die Montagelinie muss die Teile, die beim Abrufen der gleichen Anzahl der Teilen von dem Teile-Herstellungsverfahren (der vorhergehende Prozess) verwendet werden, ersetzen;
- 4) Der vorhergehende Prozess muss mit einer kleinen Anzahl von verschiedenen Arten von Teilen bestückt werden und nur bestimmte Anzahl von Teilen produzieren, die durch eine Bedienungsperson aus dem nächsten Prozess abgerufen wurden.¹⁰⁹

Kanban

Das Kanban-System nennt man auch die "Supermarkt-Methode", weil die Idee von Supermärkten geliehen wurde. Solche Geschäfte des Massenhandels benutzen die Produktkontrollkarten, auf denen produktbezogene Informationen, wie zum Beispiel ein Produktnamen, Code und Lagerort eingegeben werden. Da Toyota Kanban für die Verwendung in ihren Produktionsprozessen eingesetzt hat, kam die Methode das "Kanban-System" genannt werden. Bei Toyota, wenn ein Prozess auf einen vorhergehenden Prozess sich bezieht und die Teile ruft ab, verwendet es Kanban zu kommunizieren, welche Teile wurden schon verwendet.

Warum wird ein Supermarkt-Konzept verwendet? Ein Supermarkt liefert die Kunden die Produkte in der erforderlichen Menge und alle diese Produkte sind zum Verkauf zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Taiichi Ohno (ein ehemaliger Toyota-Vizepräsident), der die Idee von Just-in-Time gefördert, hat dieses Konzept angewandt. Er setzt den Supermarkt und den Kunde mit dem vorhergehenden Prozess und den nächsten Prozess gleich. Wenn man den nächsten Prozess (der Kunde) hat, muss man zu dem vorhergehenden Prozess gehen, damit die notwendigen Teile in der benötigten Menge und zu einem bestimmten Zeitpunkt abzurufen. Es gibt die Möglichkeit das bestehende ineffiziente Produktionssystem zu verbessern. Die vorhergehenden Prozesse produzieren keine überschüssige Teile mehr und liefern sie zum nächsten Prozess.

Es gibt zwei Arten von Kanban ("Production Instruction Kanban" und "Parts Retrieval Kanban" - Abb. 18) und sie sind für die Führung von Teilen eingesetzt.¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. Toyota, Just-in-Time, 1995-2016

¹¹⁰ Vgl. Toyota, Just-in Time (Kanban), 1995-2016

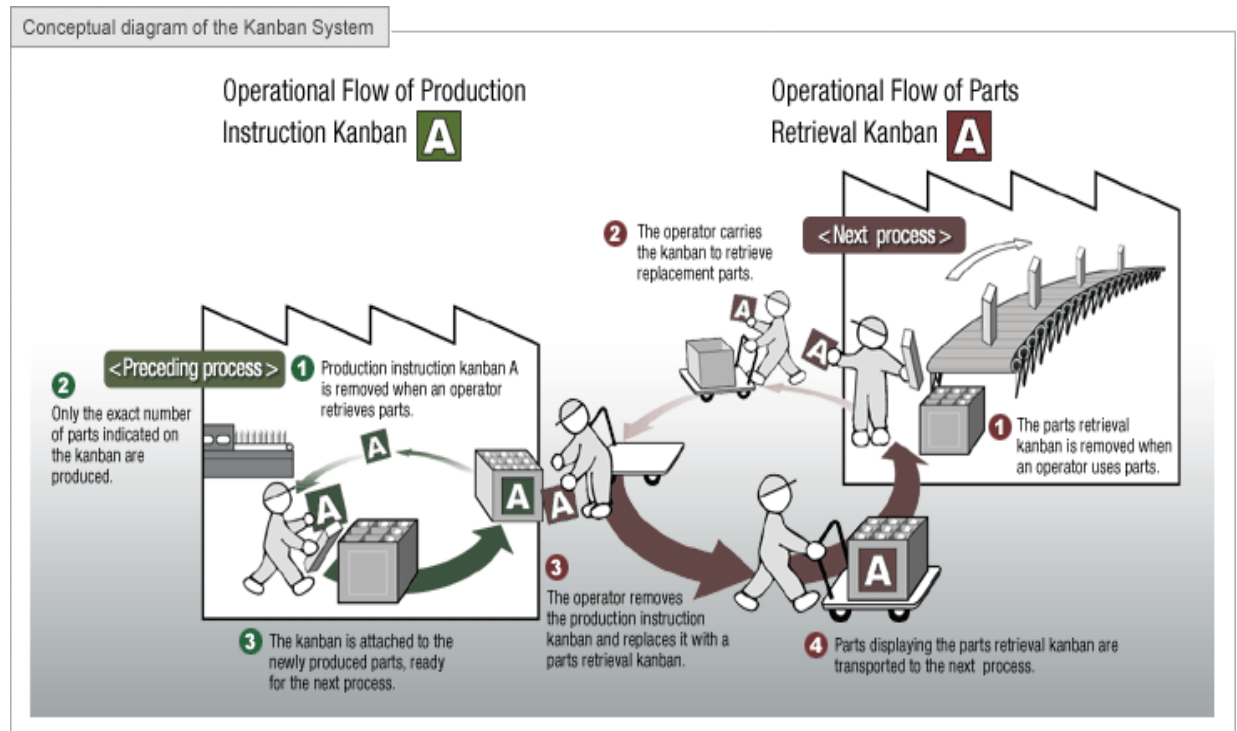


Abbildung 18: Konzeptdiagramm des Kanban-Systems

Heutzutage hat das Kanban-System durch kontinuierliche technologische Verbesserungen in das "e-Kanban" entwickelt, die mithilfe von IT-Methoden verwaltet wird und die Produktivität noch weiter zugenommen hat.

4.3.2 Unternehmensführung von "Toyota" (CSR Management)

Im April 2011 hat Toyota wegen der Managementstruktur in Richtung "Verwirklichung des Toyota Global Vision" den Aufsichtsrat und Entscheidungsschichten reduziert und hat sich bemüht, die Ansichten von Kunden und Informationen aus den "on-ground" Operationen zu Management schnell weiterzugeben und Organisation der Entscheidungsfindung zu erleichtern.

Im April 2013 machte Toyota organisatorische Veränderungen mit dem Ziel die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung zu steigern, so dass jede der vier Einheiten (Lexus International, Toyota No. 1, Toyota No. 2 and Unit Center) für seine eigenen Kosten und Erträge verantwortlich ist. Im April 2015 mit dem Ziel der operativen Aufsicht zu verbessern und weiter die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und Durchführung von Operationen zu steigern, wurde die Verantwortung der exekutiven Vizepräsidenten geändert. Die Veränderungen waren in Bezug auf die Entscheidungen bezüglich das Management mit einer mittel- bis langfristigen Perspektive und der Überwachung der Ausführung von Operationen gemacht. Mit Führungskräften von ho-

her Ebene der Verwaltung und darunter sind Vizepräsidenten jetzt verantwortlich für die Ausführung von Operationen, wie z.B. Geschäftseinheiten, regionale Operationen und Schlüsselfunktionen (Abb. 19).

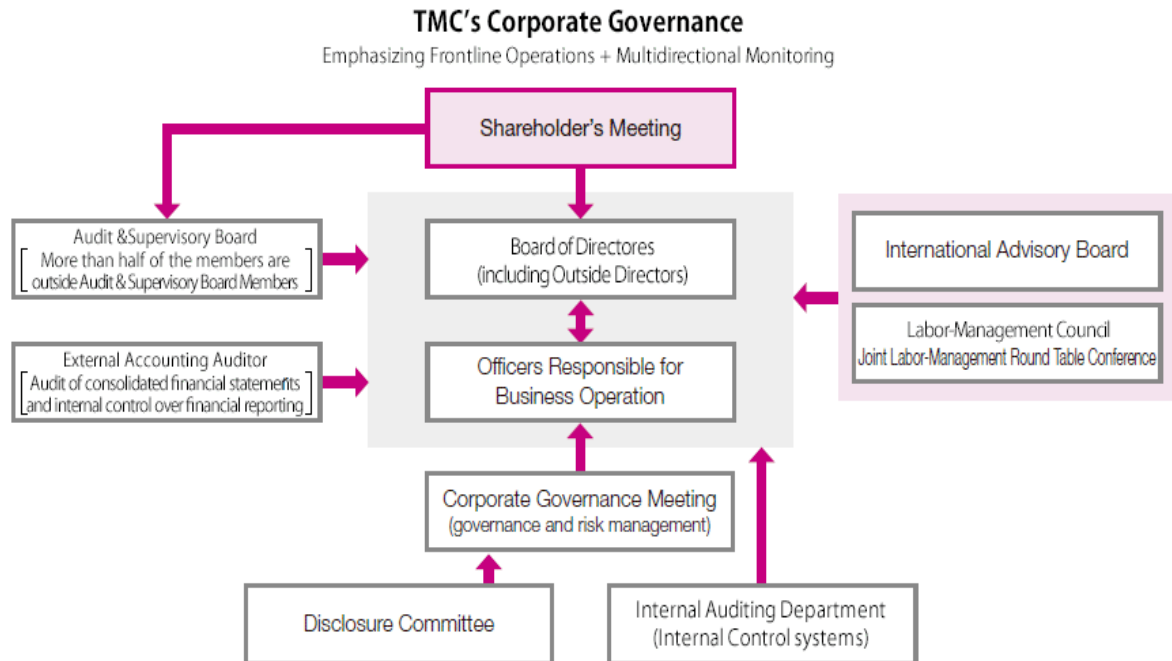


Abbildung 19: Organisationale Diagramm der Unternehmensführung

Unter dem Aufsichtsrat betrachtet der "Corporate Planning Committee" die Wachstumsstrategien, die in Toyotas Beiträge zu verschiedenen sozialen Fragen einweben, und Toyota fördert eine unternehmensweite Basis von CSR und Steigerung des Unternehmenswertes im Rahmen der Businessoperationen. Im Rahmen des Managements der Operationen berät der "Corporate Governance Committee" die Struktur der Unternehmensführung, die solche Strategien ausführt.

Außerdem hat Toyota ein "International Advisory Board", der aus Beratern aus jeder Region in Übersee besteht, und gegebenenfalls erhält die Beratung über eine breite Palette von Managementfragen aus einer globalen Perspektive. Also berät und überwacht Toyota die Führungs- und Unternehmensaktivitäten, die auf Ansichten verschiedener Interessengruppen durch eine Vielzahl von Einrichtungen der Beratungen basieren.

In Bezug auf das System bezüglich die Mitglieder des der Aufsichtsrats hat Toyota umfassend betrachtet und die richtige Personen für die richtige Positionen für die schnelle Entscheidungsfindung angestellt. Toyota glaubt, dass es wichtig ist, die Personen zu wählen, die die Herstellung von immer bessere Autos begreifen und sich in der Problemlösung vor Ort über die aktuelle Situation engagieren (Genchi Genbutsu).

Toyota auch betont, dass die schnelle Entscheidungsfindung zu nachhaltiges Wachstum des Unternehmens in der Zukunft führt.

Die Vergütung von Mitglieder des Aufsichtsrats besteht aus festen Grundvergütung und variablen Bonus. Toyotas Vergütungsstruktur sorgt für eine Verbindung mit Unternehmensproduktivität, das beruflichen Aufgaben und Leistung des Einzelnen spiegelt. Höhe der Vergütung wird auch auf der Grundlage der Vergütungshöhe in den Herkunftsländern betrachtet. Der Bonus wird basierend auf konsolidierten Betriebsertrag jedes Jahres bestimmt. Er umfasst die Berücksichtigung der Dividenden, Höhe des Bonus für die Mitarbeiter, Trends anderer Unternehmen, mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg und in der Vergangenheit bezahlte Beträge. In Bezug auf die Vergütung von Außenmitglieder des Aufsichtsrats wird der Bonus nicht im Hinblick auf ihre Rolle der Überwachung und Kontrolle des Managements von einer unabhängigen Stelle bezahlt. Die Mitglieder des Toyotas "Executive Remuneration Meeting", die aus dem Vorsitzende, Präsident, exekutive Vizepräsident für Human Ressourcen und einem Außenleiter besteht, diskutieren die Empfehlungen für den Aufsichtsrat bezüglich die Vergütung von Mitglieder des Aufsichtsrats.¹¹¹

Um das Bewusstsein für Unternehmensfragen im gesamten Unternehmen sicherzustellen, führt Toyota zusätzlich zu den unternehmensweiten E-Learning-Programme die Bildungs- und 14-02 Trainingsprogramme für Direktoren, neu ernannten Abteilungsgeschäftsführern und neu eingestellten Mitarbeiter.

Neben den Standardrechtsgebieten wie Arbeitsrecht, Antimonopolgesetz und Zulieferungsrecht führt Toyota die Seminare über Urheberrechte, vertrauliche Kontrolle, Produkthaftung und andere Themen. Rund 1.800 Personen nahmen an diesen Seminaren in 2014 teil. Toyota führt auch "On-Demand"-Seminare in einzelnen Bereichen auf ein breites Spektrum von Themen, die auf den spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Abteilung basieren.

Die vergangene Bildungshauptthemen waren: Verträge, Gesetz gegen ungerechtfertigte Prämien und irreführende Darstellungen, Geistiges Eigentum (Marken), Vertraulichkeitskontrolle, Arbeit, Antimonopolgesetz, Insiderhandelsverordnungen, Produkthaftungsgesetz, Antibestechung, Management der Exportoperationen, Zulieferungsrecht, Copyright, Gesetz über den Schutz von persönlichen Daten, Besteuerung, Sicherheit und Gesundheit usw.

¹¹¹ Vgl. Toyota, Corporate Governance, 1995-2016

In Toyota werden auch die Maßnahmen der Korruptionsvermeidung durchgeführt. Als Reaktion auf die globale Expansion von Business und die steigenden gesellschaftlichen Anforderungen hat Toyota im Jahr 2012 die Antikorruptionsrichtlinien um die Korruption vollständig zu beseitigen angenommen. Toyota verstärkt seine präventiven Maßnahmen und arbeitet zur Verhinderung von Korruption durch Sensibilisierung und Verbreitung der Antikorruptionsnachricht. Es ist machbar mit Hilfe der internen Aus- und Weiterbildung und Informierung der Geschäftspartner über Antikorruptionshaltung. Außerdem hat Toyota seit 2013 die Maßnahmen gegen Bestechung in seine Kontrolltätigkeit schon integriert und also hat die Verbesserungsmaßnahmen in Richtung seiner Antikorruptionssysteme gefördert.¹¹²

¹¹² Vgl. Toyota, Compliance, 1995-2016

5 Japanisches Management in Deutschland

Das Ziel dieses Kapitels ist zu sehen, ob die japanischen Techniken an deutsche Unternehmen übertragbar sind. Bevor die Betrachtung von Möglichkeiten muss man erst die deutschen Managementsysteme, seine Stärken und Schwächen analysieren.

5.1 Deutsche Managementsysteme

Deutsche Unternehmen konzentrieren sich intensiv auf die Produktqualität und Produktservice (z.B.: Mercedes-Benz, Porsche, BMW). Deutsche Manager bezeichnen dies als Leistungswettbewerb, das heißt der Wettbewerb auf der Grundlage von Spitzenleistungen in ihren Produkten und Dienstleistungen.¹¹³ Er will, dass sein Unternehmen das Beste zu sein, und er will die besten Produkte zu produzieren. Der Manager und sein gesamtes Team sind stark produktorientiert und auch überzeugt, dass ein gutes Produkt selbst verkaufen wird. Aber der Manager legt einen erheblichen Wert auf die Kundenzufriedenheit, und die Deutschen sind bereit um den Wunsch der Kunden anzupassen sein Produkt zu gestalten. Die Schlagworte für die meisten deutschen Manager und Unternehmen sind Qualität, Reaktionsfähigkeit, Engagement, und Follow-up.

Die Produktorientierung bedeutet in der Regel auch die Produktionsorientierung. Die meisten deutschen Manager, auch auf höheren Ebenen, kennen ihre Produktionslinien. Sie folgen die Produktionsmethoden eingehend und kennen ihre Produktionsstätte. Sie können nicht Manager in den Vereinigten Staaten verstehen, die nur den Abschluss und den Saldo sehen wollen, anstatt eine Produktionsprozesse zu inspizieren. Ein deutscher Manager glaubt, dass eine qualitativ hochwertige Produktionslinie und ein qualitatives Produkt für den Saldo mehr als alles andere beeinflussen werden.¹¹⁴

Deutsche Manager und Mitarbeiter haben oft vertraute Beziehungen, weil sie glauben, dass sie zusammenarbeiten um ein gutes Produkt zu erzeugen. Es gibt eine klare Befehlskette und Informationen in jeder Abteilung und Anweisungen werden von oben nach unten weiter gegeben. Das bedeutet nicht, dass die deutsche Management ausschließlich autokratisch ist: während die vertikale Struktur in jeder Abteilung klar ist, wird großen Wert auf Konsens gelegt.

¹¹³ Vgl. Halogen Software, 2013

¹¹⁴ Vgl. German Culture, 2015

Dementsprechend motivieren deutsche Manager die Mitarbeiter mit der Demonstration von Solidarität in folgender Vorgangsweise. Sie arbeiten lange Stunden, sich an die Regeln halten und auf Fairplay verlangen. Also deutsche Mitarbeiter wissen, wo sie stehen und was sie tun müssen.¹¹⁵

Es gibt ein drittes Element außerhalb Qualität und Service, es ist die Zusammenarbeit oder zumindest Koordinierung mit Regierung. Deutsche Industrie arbeitet eng mit der Regierung. Deutsches Management ist empfindlich gegenüber staatlichen Standards, die Regierungspolitik und Regierungsvorschriften. Praktisch alle deutschen Produkte unterliegen Normen (Deutsche Industrie Normen - DIN), die durch Konsultationen zwischen Industrie und Regierung eingeführt werden.

Das deutsche Managementsystem ist nicht konfliktreichend. Weder die Regierung und die Gewerkschaften, noch die Geschäftswelt ermutigt Rechtsstreitigkeiten, wenn es keine klaren Anzeichen für echte und vorsätzliche Verletzung gibt. Firmen aufrechterhalten keine großen juristischen Mitarbeiter. Meinungsverschiedenheiten werden oft gesprochen, manchmal über einen Konferenztisch, manchmal über ein Bier, und manchmal in einer Versammlung von einer Handelskammer oder einem Industrieverband. Die Unterschiede werden in der Regel ruhig gelöst, oft privat. Häufige Rechtsstreitigkeiten werden als Widerspiegelung mehr auf dem Ankläger als auf den Angeklagten betrachtet. Wegen dieser Haltung hat Deutschland vergleichsweise wenige Anwälte. Mit einem Drittel der Bevölkerung und ein Drittel des BIP der Vereinigten Staaten hat Deutschland etwa ein Zwanzigstel der Zahl von Anwälte.¹¹⁶

Im Gegensatz zu Japaner ist Individualismus (IDV) deutlich höher in Deutschland, mit einer viel höheren Bewertung auf menschliche Zeit und Freiheit. Der Maskulinitätsindex (MAS) zählt auch recht hoch, nicht weil die Männer vor allem die Belegschaft dominieren, sondern die Deutschen als Volk die Wettbewerbsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz und die Anhäufung von Reichtum und materiellen Besitz schätzen.

In der Tat, werden viele Managementkurse, die man nur in der amerikanischen Business Schools finden kann, begann in den 1980er Jahren angeboten werden, weil die Deutschen gedacht hatten, dass das Management als eigenständige Disziplin den

¹¹⁵ Vgl. Halogen Software, 2013

¹¹⁶ Vgl. German Culture, 2015

Egoismus, Treulosigkeit, bürokratische Manöver, kurzfristige Denken und eine gefährliche Tendenz zur Vernachlässigung von qualitativen Produktion züchtet.¹¹⁷

Stattdessen die Kurse an deutschen Universitäten konzentrierten sich mehr auf Betriebswirtschaft. Trotzdem zwei westdeutschen Schulen für Betriebswirtschaft, „die Hochschule für Unternehmensführung“ und „European Business School“, wurden in den 1980er Jahren gegründet, aber sie lehrten eher verstärkte als gekippte traditionelle deutsche Wege des Managements.¹¹⁸

5.2 Stärken und Schwächen des deutschen Managementsystems

Wenn man das Managementsystem betrachtet, muss man die Stärken- und Schwächenanalyse nicht vergessen. Diese Frage stellt „Harvard Business Manager“ in seiner aktuellen Ausgabe 8/12 Wissenschaftlern international renommierter Business Schools. Unter den Experten ist bekannte Vordenker wie Manfred F. R. Kets de Vries von der französischen „Hochschule Insead“. Das Unternehmen „Expatica Communications B.V.“ hat diese Frage auch untersucht.¹¹⁹

5.2.1 Stärken

Was sind die Stärken von deutschen Managementsystem?

- Die Verlässlichkeit. Deutsche Führungskräfte stehen zu ihrem Wort und halten sich an Abmachungen. Sie beziehen einen Standpunkt, nennen Probleme beim Namen und denken in Regeln und Normen fast immer. Deswegen werden viele Entscheidungen langsamer, aber auf der anderen Seite eben auch fundierter.¹²⁰
- Deutsche Manager machen viele Delegation und die Aufrechterhaltung stabiler Beziehungen, sowie benutzen sie effektives Zeitmanagement und vorausschauende Planung.

¹¹⁷ Vgl. Halogen Software, 2013

¹¹⁸ Vgl. German Culture, 2015

¹¹⁹ Eigenes Statement.

¹²⁰ Vgl. Harvard Business Manager, 2012

- Die Aspekte der Unternehmens- oder Teamwettbewerbsfähigkeit charakterisieren deutsche Manager am besten. Die "Anpassung an vorübergehende Veränderungen" hilft die Schwierigkeiten zu überwinden.
- Die Stärken von Deutscher werden erscheinen, wenn sie mit relativ "dauerhafte" Situationen gut bewältigen: wenn die Bedingungen mit wenig Instabilität optimal sind, führen sie fließend und optimal. Auf der anderen Seite, auch wenn stark ausschaltende Umstände vorhanden sind, sind sie in der Lage die Ressourcen zu mobilisieren und mit solchen Situationen effektiv zurechtzukommen.
- Deutsche Führungskräfte zeigen gute psychische Wohlbefinden und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, was darauf hindeutet, dass sie effektive Stressbewältigungsstrategien entwickelt haben. Wenn man die Stressbewältigungsmethoden betrachtet, gibt es einige Angaben dafür, dass die Deutschen häufiger soziale Unterstützung, Zeitmanagementfähigkeiten und Engagement (Ablenkungstechniken) verwenden. Diese Methoden scheinen bei der Bewältigung von potenziell bedrohlichen Arbeitssituationen nützlich zu sein.¹²¹

5.2.2 Schwächen

Es gibt auch die Faktoren und Merkmale, die für deutsches Managementsystem eine Nachteile sind:

- Deutsche sind oft sehr formal und sehr technisch orientiert. Das hat viel Gutes, aber es gibt auch eine gewisse Unbeweglichkeit, was die Fähigkeit zur Veränderung angeht. In vielen deutschen Unternehmen fehlt das Mitgefühl. Es geht nicht um den Arbeitnehmerschutz, sondern um das tatsächliche Miteinander, die Art, wie man gemeinsam arbeitet, mit Fehlern der anderen umgeht, sich unterstützt.
- Vernachlässigung der Diversität. Viele Deutsche sagen immer, sie wären gern mehr kreativ. Wenn man wirklich Neues in die Welt bringen will, muss man sich neuen Strömungen stellen. Kreativität hängt von Diversität ab, ohne die bleibt alles ein ordentliches Dienst und Arbeit nach Vorschrift. Die Firmen immer sagen, dass

¹²¹ Vgl. Expatica Communication B.V., 2004-2015

sie sich verbessern wollen, aber das geht viel zu langsam und kann Deutschland zum Hinterbänkler werden lassen.¹²²

- Deutsche Manager haben sich gezeigt mehr berufsbedingten Stress im Zusammenhang mit „Hard-driving“ und "Workaholic" Szenarien zu erleben. Sie sind generell unter deutlich mehr arbeitsbedingten Stress, wie z.B. Stress durch die Führungsrolle, Beziehungen zu anderen Menschen, Karriere, Selbstständigkeit und Leistung auferlegt.¹²³

5.3 Die Möglichkeiten der Anwendung des japanischen Managements in Deutschland

Viele Unternehmen diskutieren schon lange Zeit über die Einführung japanischer Prinzipien, manche haben schon experimentiert in der betrieblichen Praxis, einige hatten schon Erfolge damit. Im Mittelpunkt steht überall die Suche nach der richtigen Mischung, der optimalen Kombination. Wie lassen sich japanische Effizienz und europäischer Geist kombinieren?

5.3.1 Voraussetzungen für deutsche Unternehmen

Das Institut für Interkulturelles Management in Bad Honnef merkte in seiner Analyse über japanisches Management, dass viele europäische Manager offensichtlich noch gar nicht erkannt hätten, welche tiefgreifenden Veränderungen mit den neuen Methoden verbunden seien. Die Berater schrieb: „Das Revolutionäre an der schlanken Produktion ist tatsächlich, dass sie unsere historisch gewachsene Wirtschaftskultur, die darin eingegangenen Grundsätze und Glaubensbekenntnisse radikal in Frage stellt, radikales Umdenken von uns verlangt“.¹²⁴ Zum Beispiel japanische Arbeitnehmer machen im Jahr 231mal so viele Verbesserungsvorschläge wie in Deutschland, aber umgesetzt werden in Japan 87 Prozent und in Deutschland nur 39 Prozent. Neue Ideen werden bei deutsche Manager nur als implizite Kritik verstanden.

Der ehemalige Toyota-Manager und Firmenberater Kenichi Sekine hat gesagt: „Wenn deutsche Arbeiter und Maschinen tatsächlich arbeiten, ist das Ergebnis ja nicht

¹²² Vgl. Harvard Business Manager, 2012

¹²³ Vgl. Expatica Communication B.V., 2004-2015

¹²⁴ Institut für interkulturelles Management, 1992

schlecht. Aber die Organisation ist schlecht, es geht viel Zeit verloren: Zeit aber ist gleichbedeutend mit Kosten, darüber sollten die Deutsche mehr Gedanken machen. Und Deutsche haben zu viele Meister und Gruppenleiter, von denen jeder eifersüchtig sein Territorium verteidigt, das drückt das Ergebnis. So geht es keine optimale Massenproduktion“.

Und so warnen die Praktiker zum Beispiel der Geschäftsführer Manfred Weidenmüller von Deutz Service International (DSI) nach Strukturreformen im eigenen Unternehmen davor in blinder Begeisterung den Worten „lean“, „just-in-time“ oder „kaizen“ nachzulaufen. Manche Manager triumphieren zu früh. Nicht alle japanische Konzepte im Maßstab 1 zu 1 von Japan auf Deutschland übertragbar sind.

Außerdem um die wirklich mehr Flexibilität zu erreichen, müssen in traditionellen deutschen Unternehmen erhebliche Hindernisse und Widerstände überwunden werden. In jüngeren Unternehmen oder in Unternehmen, die noch „grün“ sind, sind japanische Führungs- und Fertigungsmethoden sehr viel leichter umzusetzen.

Die Anwendung des japanischen Managements ist möglich in Deutschland, weil die deutschen Unternehmen schon die Voraussetzungen erfüllen. Dazu gibt es folgende Beispiele:

- 1) Der Automobilzulieferer Löhr & Bromkamp, kurz „Löbro“, in Offenbach stellte seine Fertigung innerhalb von drei Jahren konsequent auf japanische Methoden um: ca. 2000 Beschäftigten wurden in Gruppen organisiert und wurde auch das Total Quality Control System eingeführt. Bei Löbro wie bei jedem japanischen Werk ist in der Fertigungskette jede Station zugleich Kunde und Lieferant (es geht um die gleichen Qualitätsansprüche an die Kollegen). Natürlich wie in TQC wurde die Qualitätskontrolle in die Fertigung integriert. Mit Hilfe diese japanische Methode konnte das Unternehmen seine Fehlerquote um 90 Prozent und die Rüstzeiten um zwei Drittel reduzieren.
- 2) Mainzer Betriebswirtschaftler Hermann Simon nach einer Analyse über Anwendung der japanischen Methoden in der Firma Siemens hat bemerkt, dass das operative Ergebnis der Firma Siemens jährlich um über zwei Milliarden DM gestiegen hat.
- 3) Die deutschen Wirtschaftsverbände waren bisschen skeptisch in der Beurteilung japanischer Managementmethoden. Deswegen entsandte der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) eine hochrangige Delegation nach Großbritannien, wo sie in den neuen Werken von Bosch, Komatsu, Nissan und Bremserhersteller ITT-Teves die Anwendung der „lean production“ sehen könnten. Bundesverband

war besonders bei Bosch UK beeindruckt. Die Mitarbeiter von Bosch arbeiteten in Team und sie hatten den Kundenwunsch als höchste Priorität betrachtet. Mit der Beseitigung des Standesunterschied zwischen Arbeitern und Führungskräften, konnte Bosch die Identifikation und Mitverantwortung steigern. Teamleistungen werden höher als das Können des einzelnen bewertet. Und natürlich jedes Teammitglied kennt die aktuellen Daten über die tägliche Verbesserungsvorschläge, die Fehlzeiten wegen der Krankheit oder Urlaub und Daten über tägliche Produktion. Die ständige Qualitätskontrolle und die Ermunterung zu Verbesserungsvorschlägen wurden in die Unternehmenskultur integriert. BDI-Delegation bemerkte ein Gesichtspunkt: „Das von Bosch praktizierte Unternehmenskonzept vermittelt den Eindruck einer gelungenen Symbiose zwischen den Vorteilen des japanischen Lean-Production-Konzepts und deutschen Vorstellungen von Arbeitsethik“.

- 4) Und bei Nissan UK wurde japanische Unternehmenskultur praktiziert. Die Produktionsbänder rollen schneller als von westlichen Konkurrenten. Slogan wie „100 Prozent Qualität ist unser Ziel“ stehen dem Beschäftigten vor Augen auf Signaltafeln und dröhnen immer aus Lautsprechern in den Ohren. An einem Schwarzen Brett wurden die persönliche Leistungsbilanz wie Fehlzeiten, Arbeitsleistung und Fehlerquoten visualisiert. Oft sogar mit Foto.
- 5) Der Hausgerätehersteller Vorwerk & Co ermöglichte durch kleine Änderungen im Produktionsablauf und in der Lagerhaltung erhebliche Einsparungen an Zeit, Kosten und Raumbedarf. Es öffnete allen anderen Managern viele kleine Verbesserungsmöglichkeiten.
- 6) Die deutschen Chemiekonzerne BASF, Bayer und Hoechst, hat auch schon 90er Jahren die deutsche Führungsmethode übernommen. Die Niederlassung von BASF in Japan hatte einen Zugang zu Forschungsprojekten der Regierung. Hoechst forschte mit 16 japanischen Firmen nach neuen Bildschirmstechniken. Horst Waesche, der Präsident von Hoechst Japan, begründete die Teilnahme: „Ein wesentlicher Grund für Hoechst, an einem solchen nicht gerade billigen Projekt mitzuarbeiten, ist, dass wir in erster Linie lernen wollen. Wir wollen lernen, wie Japan funktioniert, wie in Japan Forschung betrieben wird, wie man Zugang zu Forschungszentren bekommt und wie in diesem Land gedacht wird. Auf diese Weise haben wir unbezahlbare Einblicke in eine andere Mentalität bekommen“. Dieser

Tat zeigt das Streben nach kontinuierliche Verbesserung oder anders gesagt die Anwendung des Kaizen-Konzepts.¹²⁵

Von diesen Beispiele ist es nicht kompliziert die Voraussetzungen für die deutschen Unternehmen zusammenfassen (Abb. 20):¹²⁶



Abbildung 20: Voraussetzungen für Japanisches Management

Das ist das wichtige: man muss nicht „aus Japan das System übernehmen“, sondern man muss ein erster Schritt zu einer kooperativen Zusammenarbeit sein, die sich in der Zukunft noch stärker geworden wird.¹²⁷

Westliche Manager haben vermutet, dass die Rezepte japanischer Fertigungsmethoden viel abstrakter sind, aber sie waren einfacher auch. Letztlich ist japanische Metho-

¹²⁵ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 329-338

¹²⁶ Eigenes Statement.

¹²⁷ Vgl. Heeg, 1983: S. 184

den der Führung nichts anderes als die konsequente Anwendung des gesunden Menschenverstandes, das bedeutet „Einfach Überlegen“. ¹²⁸

5.3.2 Organisation der Führung von „BMW“

Der Anfang von BMW geht auf Karl Rapp und Gustav Otto zurück. Aus der Flugmaschinenfabrik geht Gustav Otto 1916 auf staatliches Betreiben die Bayerische Flugzeug Werke AG (BFW) hervor. Aus den Rapp entsteht parallel 1917 die Bayerische Motoren Werke GmbH, und dann sie zur AG umgewandelt wurde. 1922 überträgt die BMW AG ihren Motorenbau samt Marken- und Firmennamen an die BFW. Das Gründungsdatum von BFW, der 7.Märt 1916, ist damit auch Gründungsdatum der Bayerischen Motoren Werke AG.

BMW steigt im Jahre 1928 mit dem Kauf der Fahrzeugfabrik Eisenach in den Automobilbau ein. Zunächst baut BMW Kleinwagen nach einer Lizenz der Austin Motor Company, ab 1932 eigene Entwicklungen.

Im Herbst 2007 die BMW Group die Strategie „Number One“ mit den vier Komponenten wie „Wachstum“, „Profitabilität“, Zugang zu Technologie und Kunden“ und Zukunft gestalten“. Damit richtet sich BMW in einem veränderten Umfeld auf Profitabilität und langfristige Wertsteigerung aus, das heißt kulturell, technologisch und strukturell. ¹²⁹

Heute ist die BMW Group mit 31 Produktions- und Montagestätten in 14 Ländern der weltweit führende Premiumhersteller von Automobilen und Motorrädern, und er ist also Anbieter von Premiumfinanz- und Mobilitätsdienstleistungen. Man kann auf die Tabelle die aktuellen Daten von BMW sehen (Tabelle 2):

Mitarbeiter	122,244
Auszubildende	4,700
Produktionsstandorte in 14 Ländern	31
Ausgelieferte Automobile (BMW, MINI und	2,247,485

¹²⁸ Vgl. McKinsey, 1993: S. 20ff.

¹²⁹ Vgl. BMW Group, Meilensteine, 2016

Rolls-Royce Motor Cars)	
Ausgelieferte Motorräder	136,963
Euro Umsatz	92,175,000,000

Tabelle 2: BMW Group in Zahlen (2015)

Die BMW Group steht immer vor vielen Herausforderungen: Wertewandel, demografischer und technologischer Wandel. Sie alle führen kontinuierlich zu neuen Anforderungen und Lösungen im Bereich der individuellen Mobilität. Insbesondere neue technologische Entwicklungen und Trends bieten auch Möglichkeiten für das Automobil, die Industrie und die Gesellschaft. Deswegen richtet BMW seine Strategie stetig auf künftige Herausforderungen aus.

Wie „Toyota“ hat „BMW“ auch seine eigene Strategie (Abb. 21):



Abbildung 21: Strategie von BMW

- 1) Zeitbild: BMW ist Nummer Eins;
- 2) Wettbewerbsvorteil: BMW bietet das beste Kundenerlebnis und hat begehrtesten Marken. BMW ist der aktiver Teil der Gesellschaft und gestaltet die Zukunftstechnologie;
- 3) Strategische Stoßrichtungen: BMW fokussiert sich auf den Ausbau und Neuaufbau von technologischen Kompetenzen. Sowie auf die Weiterentwicklung nachhaltiger Mobilität. So sichert BMW seinen Erfolg und setzen Maßstäbe im Wettbewerb;

- 4) Kultur: BMW zusammenfasst operativer Exzellenz und neues Denken, damit er neue Zukunft schafft.¹³⁰

Vorteile der Führung von „BMW“

- Qualität schon von Anfang an. In allen Produktionsnetzwerke von BMW Group gelten gleiche Standards für Qualität. Innovative Produktionstechnologien und die hohe Kompetenz der Mitarbeiter garantieren, dass aus über 20.000 Einzelteilen Premiumfahrzeuge „Made by BMW Group“ entstehen. Die agile und innovative Produktion in den Werken der BMW Group orientiert sich nicht nur an Qualität, sondern auch am Kundennutzen. Sie ermöglicht es, individuelle Kundenwünsche termintreu und flexibel zu erfüllen;¹³¹
- Qualitätssicherung. Bei der Herstellung der Werkzeuge werden zur Qualitätssicherung hochmoderne Messmaschinen, wie zum Beispiel das optische Messverfahren, benutzt;¹³²
- Höchste Niveau der automatisierten Technologien in der BMW Group Produktion;¹³³
- Leicht und robust. Die BMW Group ist der erste Automobilhersteller, der das Leichtbaumaterial Carbon in Automobilproduktion einsetzt. Gerade im Hinblick auf Elektromobilität liegen die Vorteile von Carbon auf der Hand: das Material gleicht das zusätzliche Gewicht der Batterie vollständig aus;
- „Clean Production“. Die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien und ein klares Bekenntnis zur Schonung von Ressourcen sind sehr wichtig bei der BMW Group. Deswegen benutzt das Unternehmen ein konzernweites Umwelt-schutzmanagement;
- Nachhaltige Produktion durch intelligentes Energiedatenmanagement. Die BMW Group hat ein Umweltmanagementsystem, um die Produktion möglichst nachhaltig zu gestalten;

¹³⁰ Vgl. BMW Group, Unternehmensprofil, 2016

¹³¹ Vgl. BMW Group, Produktion, 2016

¹³² Vgl. BMW Group, Komponentenfertigung, 2016

¹³³ Vgl. BMW Group, Fahrzeugproduktion, 2016

- Senkung der Belastung. Mit ergonomischen Lösungen und innovativen Technologien reduziert BMW ständig die Belastung seiner Mitarbeiter auf ein Minimum;
- Prozessoptimierung. Um die Produktionsprozesse zu optimieren, nutzt das Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung. So gewonnene Potenziale ermöglichen individuellen Kundenwünsche und weiter flexiblere Produktionskette.¹³⁴

Nach der Abbildung 20, die Voraussetzungen für Japanisches Management, erfüllt BMW schon alle diese Punkte. Das bedeutet, dass das Unternehmen für ein Einsatz oder Kombination mit der japanischen Techniken völlig bereit ist.

5.3.3 Einsatzstrategien auf einem Beispiel von „BMW“

Wir hatten schon die Besonderheiten des japanischen Managements und das deutsche Management auf einem Beispiel von „BMW Group“ betrachtet. Jetzt kann man die Möglichkeit der Anwendung des japanischen Managementsystems in BMW analysieren.¹³⁵ Es geht darum, das vorhandene Technologiewissen in neue, zusätzliche Leistungen umzusetzen, die nützliche Arbeit, intelligente Beschäftigung und weiteren Wohnstand sichern.¹³⁶

Man muss erstens folgende Maßnahmen ergreifen:

- *Im Vordergrund stehen die Beziehungsstrukturen.* Es geht um die Beziehungsstrukturen zwischen Herstellern, Zuliefern und Kunden, also die Beziehungen zwischen Management und Mitarbeitern.¹³⁷ BMW hat schon die guten Beziehungsstrukturen zwischen Unternehmen und Kunden, sowie zwischen Unternehmen und Zuliefern, aber die Beziehungen und Kommunikation zwischen Managementebene und einfache Arbeiter sind nicht so entwickelt wie in Japan. Das kann noch verbessert werden.¹³⁸
- *Für alle Mitarbeiter transparente Unternehmensziele.* Die Mitarbeiter müssen verstehen wonach strebt das Unternehmen und welche Aufgaben müssen die Mitar-

¹³⁴ Vgl. BMW Group, Produktion, 2016

¹³⁵ Eigenes Statement.

¹³⁶ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 343

¹³⁷ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 333

¹³⁸ Eigenes Statement.

beiter dafür erledigen.¹³⁹ BMW hat schon die klaren Unternehmensziele durch „BMW Number one Strategy“.

- *Zeit-Management.* Erst müssen die verfestigten Strukturen gründlich aufgebrochen werden. Dann kann man sich mit einer entschlackten Organisation neue Ziele setzen und lernen, dass der Faktor Zeit wie eine strategische Waffe ist. Mit Hilfe des Zeit Faktors können die Markteinführungszeiten und Abwicklungszyklen verkürzt werden, beziehungsweise damit spart man die Kosten.¹⁴⁰

Westliche Unternehmen, die im harten Wettbewerb mit japanische Unternehmen stehen, leiden unter diese Zeit Faktor, das heißt sie sind einfach zu langsam. Der Zeit-Wettbewerb entscheidet heute neben der Qualität den Kampf um die Märkte und dieses Zeit-Management hat alle Chancen zu gewinnen.¹⁴¹

BMW betrachtet den Zeitfaktor als sein wichtiger Teil des Managements, aber nicht wie Japaner. Das muss verändert werden. Wenn BMW diese Anforderung erfüllt, Zeit bring viele Vorteile nicht nur für die Produktion selbst, sondern auch für das ganzheitliche Management.¹⁴²

- *Bewusstsein für Qualität.* Die alleinige Verfolgung des „großen“ bildet bei der Begrenzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen einen Irrweg. Das bedeutet, man muss immer nach größeren Quantitäten streben. Qualität muss zum Königsweg der Entwicklung erhoben werden.¹⁴³ Dieser Punkt wurde schon völlig beim BMW erledigt.
- *Hierarchiestufen abbauen.* Durch die meist straffe Betriebshierarchie in vielen deutschen Unternehmen ist der Kommunikationsweg von oben nach unten und umgekehrt nicht so gut. Eine weniger starre Hierarchie bei BMW könnte die Kommunikationsfähigkeit verbessern.¹⁴⁴

¹³⁹ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 333

¹⁴⁰ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 327-328

¹⁴¹ Vgl. Stalk, Hut, 1990: S. 15

¹⁴² Eigenes Statement.

¹⁴³ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 351

¹⁴⁴ Vgl. Heeg, 1983: S. 182

- *Menschenführung zum Schwerpunkt des Managements zu machen.* Mehr Kommunikation ermöglichen und eigenverantwortliche Gruppenarbeit fördern.¹⁴⁵ Der menschliche Faktor spielt in den japanischen Management eine wichtige Rolle und sodass es in BMW sein muss.¹⁴⁶
- *Menschliche Ressourcen nur optimal nutzen.* Ein gemeinsames Bewusstsein für die Überlebensgemeinschaft muss in der Unternehmenskultur festgesetzt werden. Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden und Mitverantworten sind die neuen Schlüsselbegriffe, das heißt sie müssen im betrieblichen Alltag benutzt werden.¹⁴⁷ BMW nutzt menschliche Ressourcen schon effektiv und versucht immer die Nutzung von menschlichen Ressourcen mehr zu optimieren.¹⁴⁸
- *Freier Fluss des Wissens.* Dafür muss man neue Kommunikationsformen schaffen um den Anforderungen der modernen Industrie- und Informationsgesellschaft gerecht zu werden. Ein offenerer Umgang mit Wissen und eine stärkere Verantwortungsaufteilung setzt ein grundlegendes Umdenken des Managements voraus.¹⁴⁹
- *Schaffung der motivierten, mündigen und kooperationsbereiten Belegschaften.* Japanische Unternehmer wissen, dass es mit den knappen Ressourcen an Rohstoffen, Energien und ausgebildetem Humankapital wichtig ist, die Verschwendung zu vermeiden und Reibungsverluste zu verringern. Diese Aufgaben überlassen sie ihrer Mitarbeiter und sie bleiben selbst für die eigentlichen Führungsaufgaben frei. Und für die Mitarbeiter muss das Wort "Arbeit" der Inhalt des Lebens sein. Die Motivation für sie müssen in mitdenken, mitentscheiden, mitgestalten, mitgenießen liegen.¹⁵⁰ Und man kann dann die Verantwortung für Qualität auf die Mitarbeitern selbst übertragen. BMW muss dieser Punkt von den japanischen Kollegen lernen.
- *Die Identifikation mit dem Unternehmen fördern.* Eine verbesserte Information aller Mitarbeiter über betriebliche Fragen könnten auch in BMW angebracht sein, um

¹⁴⁵ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 333

¹⁴⁶ Eigenes Statement.

¹⁴⁷ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 348

¹⁴⁸ Eigenes Statement.

¹⁴⁹ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 348

¹⁵⁰ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 345-350

eine verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu unterstützen. Das kann durch die Einführung von Quality Circles erreicht werden.¹⁵¹

- *Man muss die Leistungssysteme des Unternehmens zwei- bis dreimal flexibler und schneller als der Konkurrenten machen.* Bevor diese Veränderungen muss man die Bewertungen von Kunden über Vielfalt und Reaktionsgeschwindigkeit feststellen. Dann konzentriert man sich auf die sensibelsten Kundengruppen und gestaltet die Preise dementsprechend. Das heißt die Schaffung von der Strategie, die durch den Zeitvorteil des Unternehmens die Konkurrenten überrascht.¹⁵²
- *Schnelle, weitere Innovation und deren Umsetzung.* BMW macht so viele Innovationen wie in Japan aber nicht alle werden implementiert. Es ist wegen der westlichen Sprunginnovationen im Vergleich zu Japan, wo die Innovationen kontinuierlich sind.¹⁵³
- *Tiefgreifende und flexible weitere Automatisierung.* Der Schlüssel für die Verringerung der physischen und psychischen Ausbeutung von Menschen ist der Einsatz von mehr intelligenter Maschinen (Computer).¹⁵⁴ Stillstand ist Rückgang, wie Japaner sagen „wenn ein Baum sein Wachstum einstellt, dann ist sein Tod nicht mehr weit entfernt“. ¹⁵⁵ In BMW stehen schon zur Verfügung die hochqualitativen Maschinen, die jeden Tag mit der Arbeiter eingespielte Teams schaffen.
- *Qualitätssicherung und Vorschlagswesen ausbauen.* Das kann durch den Einsatz von QC erreicht werden.¹⁵⁶
- *Zusammenarbeit mit japanischen Unternehmen.* Um die notwendige Führungsmethoden zu übernehmen, kann zum Beispiel BMW mit japanischen Kollegen enger zusammenarbeiten. Wie sagt man die Fähigkeiten kommen in der Praxis.¹⁵⁷ Solche Kombination von Management und Kulturen wäre eine gute Chance dem neuen Vorstoß andere asiatische oder westliche Konzerne zu begegnen. Also für

¹⁵¹ Eigenes Statement.

¹⁵² Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 328

¹⁵³ Eigenes Statement.

¹⁵⁴ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 349

¹⁵⁵ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 333

¹⁵⁶ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 333

¹⁵⁷ Eigenes Statement.

Kooperationen auf europäischer Ebene gibt es in Asien unzählige Möglichkeiten – vom Kleinunternehmen bis zum Weltkonzern.¹⁵⁸

Alle diese Gedanken sind nicht neu, sondern werden schon an manchen anderen Unternehmen bevor BMW ausprobiert. Für ihre Umsetzung müssen alle Mitarbeiter von einfache Arbeiter bis Führungskräfte begeistert und an ihr beteiligt werden, das heißt „aktive Teilnahme“, nicht „passive Mitgliedschaft“. Sakaiya Taichi einmal sagte: „Ein Produkt, das nicht perfekt ausgeführt wird, reflektiert armselig die Qualität des Managements und der Mitarbeiter eines Unternehmens“.¹⁵⁹

Förderung der Teamarbeit

Im Unternehmen müssen die Mitarbeiter in die Gruppen von 5 bis maximal 12 Personen geteilt werden und man muss die Teamarbeit fördern. Das oberste Ziel des japanischen Managements ist die Harmonisierung der Gruppenbeziehungen. Nicht Gewinne und langfristiges Erfolgsdenken, sondern Harmonie in allen Bereichen führt zu den Erfolg. Dies findet im Begriff „Kyodotai“ seinen Ausdruck, das bedeutet „harmonische, organische Zusammenarbeit einer Gemeinschaft bei gegenseitiger verständnisvoller und freundlicher Unterstützung“.¹⁶⁰

Und jedes Mitglied der Gruppe muss Problem- und Qualitätsbewusstsein entwickeln um die Konzepte wie das „Null-Fehler-Produktion“ usw. einzustellen. Alle Mitarbeiter müssen unbedingt verstehen, dass viele Ziele gemeinsam besser erreichbar sind. Bereitschaft und Fähigkeit zum Konsensus, die in Japan sehr hoch sind können auch bei BMW wachsen. Die Einführung von Total Quality Control und Quality Circles können schon ein erster Schritt sein.¹⁶¹

Einsatz von TQC

In den USA und Westeuropa wird viel Aufmerksamkeit auf Professionalität und Spezialisierung gelenkt. Daher wird die Arbeit auf Qualitätsmanagement immer das Vorrecht der Fachleute auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements sein. Bei Frage, die im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement sind, können die Arbeiter, die in anderen Ab-

¹⁵⁸ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 350

¹⁵⁹ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 351-352

¹⁶⁰ Vgl. Heeg, 1983: S. 185

¹⁶¹ Eigenes Statement.

teilungen arbeiten, nicht beantworten. Sie umleiten einfach die Fragen, zu denen, die direkt mit dieser Fragen sich beschäftigt.¹⁶²

Kurz gesagt muss man durch die drei Stufen gehen um TQC einzuführen (Tabelle 3):

1. Stufe	Die tatsächlichen Qualitätsindikatoren begreifen;
2. Stufe	Die Messungsmethoden der tatsächlichen Qualitätsindikatoren identifizieren;
3. Stufe	Nebenqualitätsindikatoren identifizieren und das richtige Verständnis der Zusammenhang zwischen den tatsächlichen Qualitätsindikatoren und Nebenqualitätsindikatoren zu erreichen.

Tabelle 3: Drei Stufen der Einsatzvoraussetzungen von TQC

Taylor gekennzeichnete die Führung mit der folgenden Worten: "Plan - Do - Watch". TQC soll auf der Grundlage der sechs Maßnahmen organisiert werden:

- 1) Ziele und Aufgaben definieren. Wenn man die Ziele definiert, muss man auch die Erledigungsfriste setzen. Die Aufgaben sollen so definiert werden, dass sie die Beteiligung aller Abteilungen gewährleisten. Aufgaben und ihre Ziele sollen auf dem Papier aufgenommen und an Arbeitnehmer festgelegt werden.
- 2) Zielerreichungswege identifizieren. Wie kann man diese Ziele erreichen?
- 3) Schulung und Vorbereitung der Mitarbeiter. Es ist also sehr wichtig eine Atmosphäre des Vertrauens mit der Mitarbeiter zu schaffen.
- 4) Durchführung der Arbeit.
- 5) Überprüfung der Leistungsergebnisse. Es gibt bestimmte Kontrollanforderungen, die zu Überprüfung der Ergebnisse ihres Managementprozesses dienen. Jeder Manager muss die Einhaltung dieser gesetzlichen Anforderungen überprüfen. Sie können von fünf bis zwanzig solche Kontrollanforderungen haben. Und sogar die

¹⁶² Vgl. Ishikawa, 1988: S. 14ff.

Präsidenten oder Vorsitzende können von zwanzig bis fünfzig Kontrollanforderungen haben.

- 6) Umsetzung einer geeigneten Kontrollmaßnahmen. Die Prüfung hilft die Abweichungen zu identifizieren. Es ist notwendig, ursächlichen Faktoren für solche Abweichungen festzustellen und geeignete Maßnahmen ergreifen. Bei der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen ist wichtig, Maßnahmen zu ergreifen um die Wiederholung dieser Abweichungen zu vermeiden. Es ist notwendig ein Ende zu bestehenden Verletzungen zu setzen. Es ist auch notwendig, die ursächlichen Faktoren zu beseitigen, die die Abweichung verursacht hatten.¹⁶³

Einsatz von QC

Der Grad der Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Betrieb in Deutschland ist nicht sehr hoch wie in japanische Unternehmen. Man muss nicht vergessen, dass westliche Mentalität noch starker auf die materielle Komponente der Beziehungen Arbeitnehmer-Unternehmer angestellt ist. Und der Kauf von Belegschaftsaktien kann dieses Problem lösen, das heißt die Mitarbeiter werden Mitunternehmer sein. So würden die deutschen Unternehmen wohl eher dem Anspruch eines demokratischen Profils gerecht und könnten mehr zur Verbesserung der menschlichen Arbeitsgemeinschaft beitragen. Eine andere Möglichkeit der Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen ist die Schaffung von Qualitätszirkeln.¹⁶⁴

Eine der Voraussetzungen für die Anfangsphase der Qualitätszirkel ist die Einführung von Total Quality Control im Unternehmen. Jedes Unternehmen und Industrie hat seine Besonderheit, die es von anderen Unternehmen und Branchen unterscheidet. Natürlich kann das Unternehmen mit der Organisation von Qualitätszirkeln beginnen. Man muss jedoch nicht vergessen, dass diese Qualitätszirkel nur ein Teil eines umfassenden Programms von Total Quality Control sind, außer deren sie eliminiert werden. So gibt die Schaffung von Qualitätszirkeln und deren Funktion in einem frühen Stadium ohne Perspektive ihre Aktivitäten mit einem umfassenden Qualitätsmanagement zu verbinden, keinen gewünschten Effekt. Und die Führungskräfte müssen diese Qualitätszirkel

¹⁶³ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 14ff.

¹⁶⁴ Vgl. Heeg, 1983: S. 182

nicht verhindern, sondern fördern, ansonsten werden die Zirkelaktivitäten von selbst gestoppt.¹⁶⁵

Es gibt die Einsatzmaßnahmen in der Anfangsphase von Qualitätszirkeln (Abb. 22):

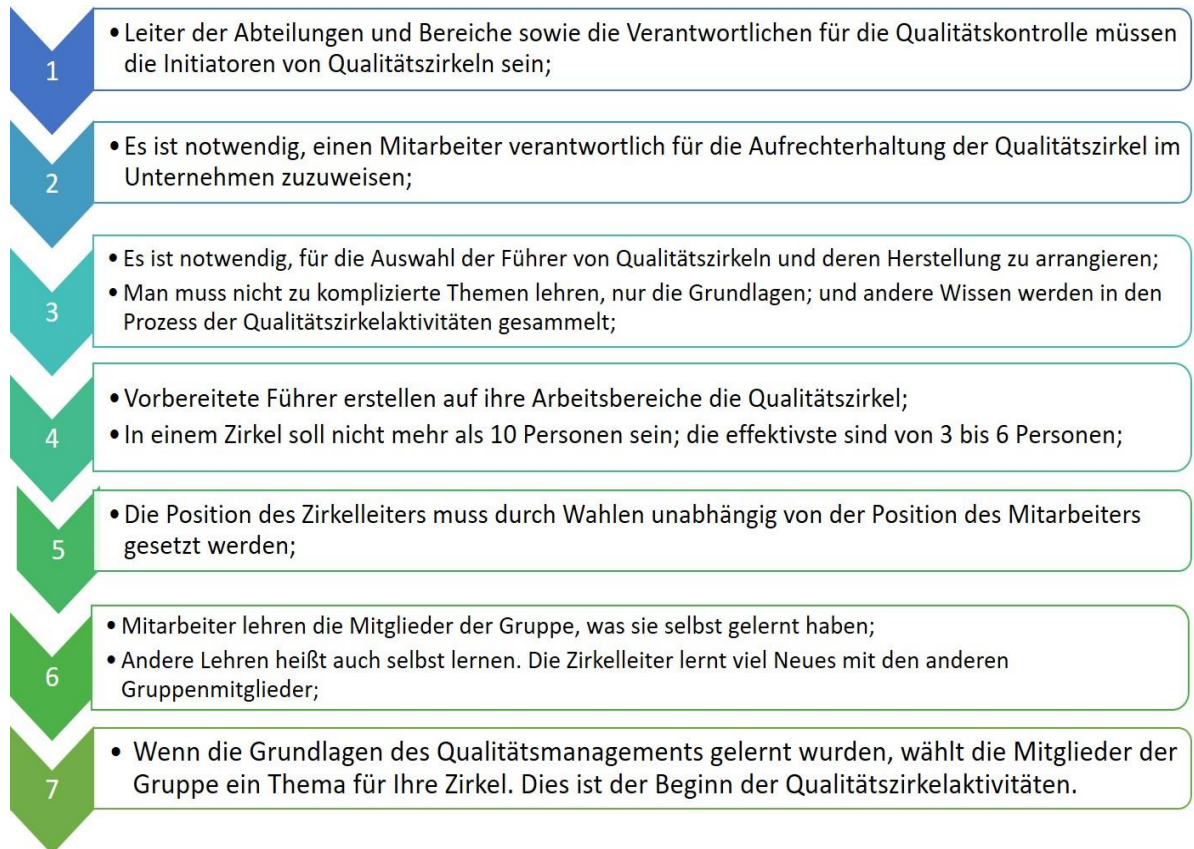


Abbildung 22: Einsatzmaßnahmen in der Anfangsphase von QC

Jeder Zirkel ist zwangsläufig mit einer Reihe von Problemen im Zusammenhang mit der Auswahl der Themen konfrontiert. In diesem Stadium ist es ratsam, die folgendes zu tun:

- 1) Definition des Themas (Aufgabenstellung);
- 2) Begründung der Auswahl des Themas;
- 3) Bewertung der gegenwärtigen Situation;

¹⁶⁵ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 14ff.

- 4) Analyse (Untersuchung der Ursachen);
- 5) Definition von Korrekturmaßnahmen und die Methoden ihrer Umsetzung;
- 6) Auswertung der Ergebnisse;
- 7) Standardisierung, die Warnung der Wiederholung von Fehlern;
- 8) Re-Analyse und Berücksichtigung der noch offenen Fragen;
- 9) Langfristplanung.

Wenn die Qualitätszirkel auf diese Punkte kleben, können sie die entstehenden Probleme lösen. Arbeit der Qualitätszirkel ist ein Spiegel, der die Ergebnisse der Aktivitäten des Managements reflektiert. Der Manager, der diese Zirkel aktiv fördert, auf den Erfolg und gute Ergebnisse zählen kann. Wenn er aus irgendeinem Grund kein Interesse an Qualitätszirkel hat, es wird kein gewünschtes Ergebnis.¹⁶⁶

Empfehlungen an alle diejenigen, die für die Durchführung von QC verantwortlich sind (Abb. 23):

¹⁶⁶ Vgl. Ishikawa, 1988: S. 14ff.

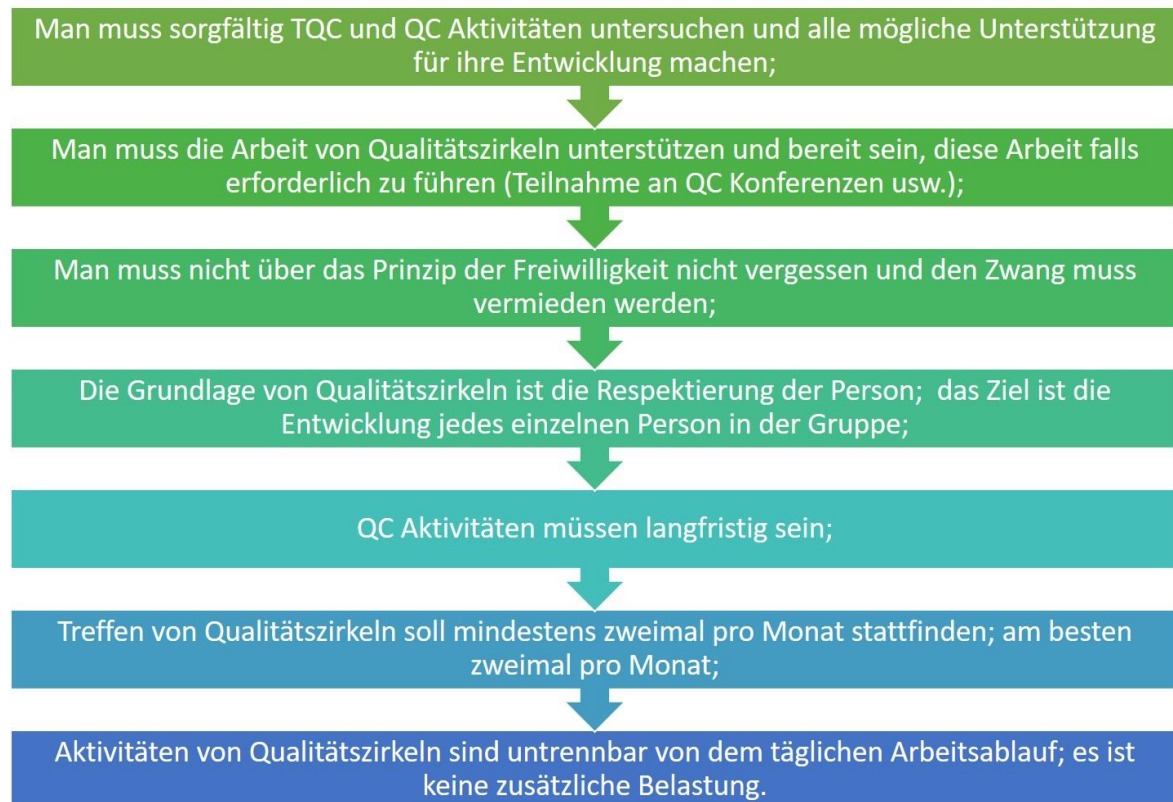


Abbildung 23: Empfehlungen für die Durchführung von QC

Deswegen müssen die deutschen Unternehmen schneller, flexibler und kommunikationsfreudiger arbeiten. Es gibt keine verlässliche Rezepte oder Garantien für den langfristigen Erfolg. Es gibt auch die Situationen, wenn man alles richtig macht, aber die Einsatzstrategien sich scheitern, vielleicht diese Unternehmen haben die passende Moment verpasst. Trotz solcher Umstände arbeiten japanische Unternehmen weiter um ihre Leistungen zu verbessern.¹⁶⁷

Von Japan ist zu lernen, indem man nicht auf dessen Ergebnisse und Strukturen blickt, sondern indem man sich genau anschaut wie und mit welchen Prozessen diese im Kleinen zustande gebracht werden.

Die Stärke von Japaner liegen nicht in brillanten Reden, geschliffenen Disputen oder detaillierten Analysen, sondern dass sie einfach handeln.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Vgl. Streib, Ellers, 1994: S. 346

¹⁶⁸ Vgl. Schneidewind, 1994: S. 352

Einsatz von Kanban

Dieses System wurde in Japan eingeführt, indem viele andere ausländische Systeme analysiert wurden und japanischen Verhältnissen und Besonderheiten angepasst wurden. Hier muss man die spezifischen Unterschiede der Fertigung in Japan und in Deutschland berücksichtigen. So gibt es in Deutschland sehr oft die Rangreihenfolgeprobleme, das heißt ein alltägliches Problem, zwei oder mehrere Aufträge konkurrieren um eine Maschine mit begrenzter Fertigungskapazität. Bei der Anwendung von Kanban wird davon ausgegangen, dass ein Auftrag unmittelbar nach seinem Eintreffen bearbeitet wird, das heißt ein Eintreffen eines Auftrags selbst während der Bearbeitungszeit anderes Auftrags ein Versagen von Kanban. Der wartende Auftrag wird unmittelbar nur nach die Beendigung des vorangegangenen Auftrags eingelastet.

Zu den Einsatzmöglichkeiten von Kanban gehört auch die Verwirklichung der ablauforientierten Betriebsmittelanordnung. Um das Kanban System anzuwenden ist es notwendig sich von der Werkstättenfertigung zu lösen und sich zur Gruppentechnologie und harmonisierten Kapazitäten hin zu verändern.¹⁶⁹

Deswegen bevor die Einführung von Kanban muss man die primäre und sekundäre Kanban-Voraussetzungen berücksichtigen (Abb. 24):

¹⁶⁹ Vgl. Heeg, 1983: S. 176

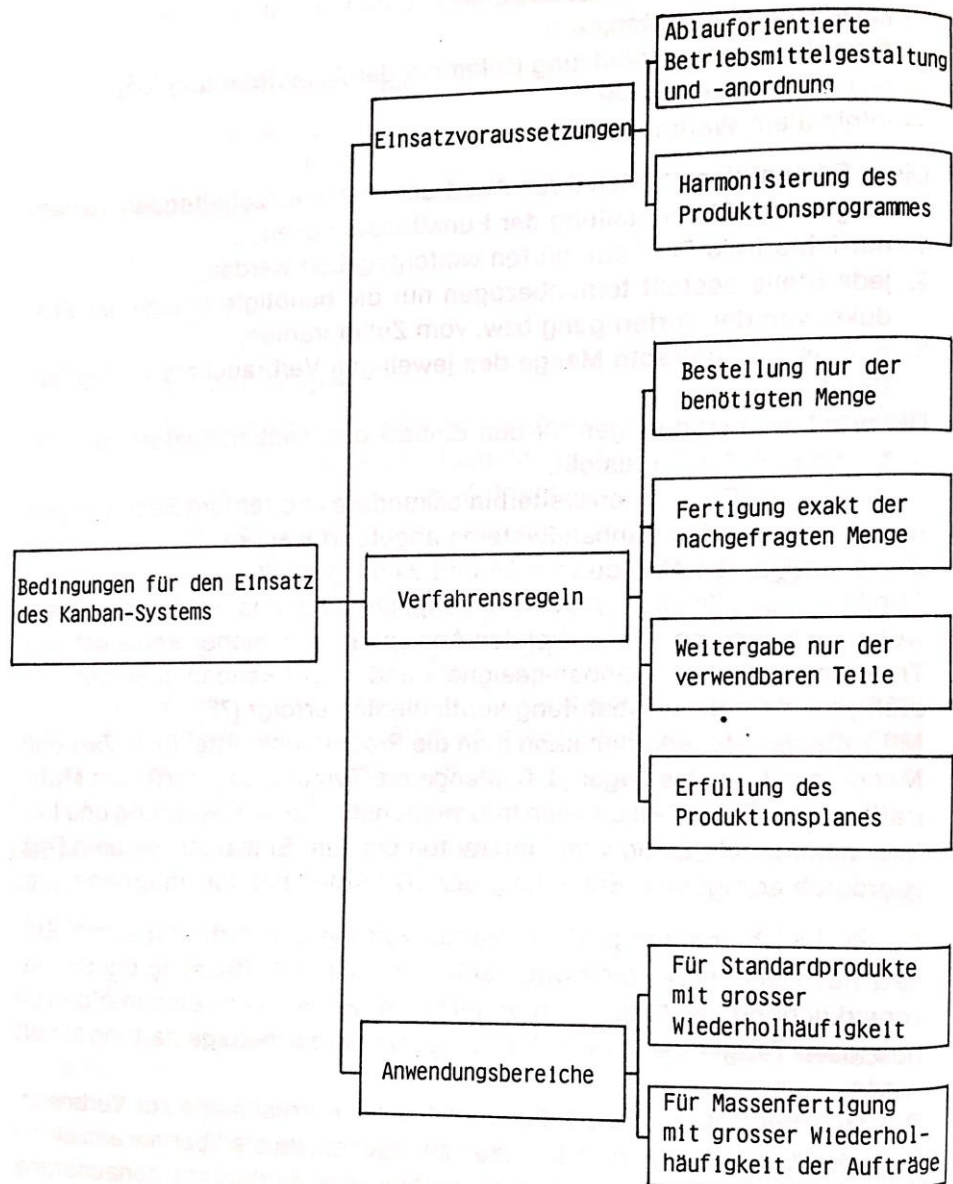


Abbildung 24: Primäre Bedingungen für den Einsatz des Kanban-Systems

Gemäß Syska A. können weiterhin sekundäre und tertiäre Bedingungen für den Einsatz des Kanban-Systems angeführt werden (Abb. 25): ¹⁷⁰

¹⁷⁰ Syska, 1983: S. 5ff.

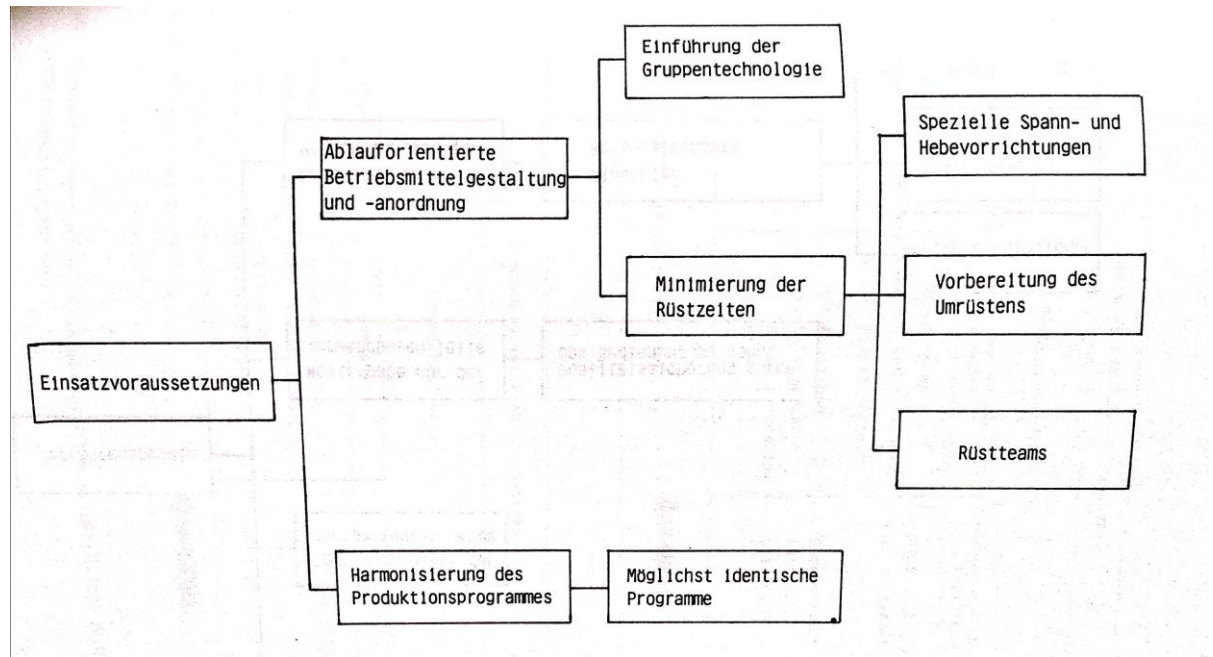


Abbildung 25: Sekundäre und tertiäre Bedingungen für den Einsatz von Kanban

Falls BMW alle diese Bedingungen erfüllt, es genügt nicht das System einfach zu übernehmen, weil Japan damit großen Erfolg hatte. Sondern man muss genau überlegen, ob das, was übernehmen will, wirklich in diesem Unternehmen passt. Es ist natürlich besser dieses System einzusetzen oder vorher modifizieren um die gewünschte Ziele zu erreichen und die Fehler zu vermeiden.¹⁷¹

Abbildung (siehe Auflage 2) zeigt zusammenfassend einige Beispiele für die Übernahme japanischer Methoden in BMW. Hier das Wort „japanische“ nicht um typisch japanisch Prinzipien handelt, die auf andere Verhältnisse kaum oder sehr schwer übertragen sind, sondern um die Anwendung von Prinzipien, die letztendlich bei Deutschen (vor dem Hintergrund der Jahrhunderte alten christlichen Tradition des Abendlandes und der einige Jahrzehnte alten demokratischen Tradition) selbstverständlich sein sollten.¹⁷²

¹⁷¹ Eigenes Statement.

¹⁷² Vgl. Heeg, 1983: S. 227

5.3.4 Vorteile für deutsche Unternehmen

Unter der Bedingung, dass alle Voraussetzungen und Anforderungen erfüllt werden, kann der Einsatz von japanischen Techniken folgende Vorteile bringen:

Quality Circles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beeinflusst auf die Qualität, Produktivität und das Betriebsklima sehr positiv; ▪ Schaffung von sachlicher Diskussionsfähigkeit; ▪ Beteiligung an Entscheidungsprozessen; das heißt mehr Verantwortung; ▪ Verbesserte Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten; ▪ Förderung der Kreativität; ▪ Höhere Identifikation mit dem Unternehmen; ▪ Erhöhung der Innovationsbereitschaft.
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfacher übertragbar als auf amerikanische Verhältnisse, da in Deutschland ein Job-Denken wie in den USA noch nicht so ausgeprägt ist; ▪ Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung; ▪ Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle; ▪ Es ist einfacher die Individuen in Gruppen zu verändern, als ein Individuum allein; ▪ Nach Gruppenentscheidungen steigen die Lernkurven;
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsverbesserung durch frühzeitige Fehlererkennung; ▪ Der Wegfall von Pufferlager und Lager von fertigen Produkten; ▪ Erhöhung der Produktivität bzw. Effektivität; ▪ Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz; ▪ Verminderung der Fehlerquote mit mehr Mengenausstoß bedeutet keine entsprechende Kostenzunahme; ▪ Deutsche und Japanische Managements orientieren sich gründlich auf die Qualität, Innovationen, Automatisierung und Umweltschutzmanagement. Deswegen schon einige Techniken des japanischen Managements sind schon drin.

Tabelle 1: Vorteile für deutsche Unternehmen

5.3.5 Nachteile für deutsche Unternehmen

Es gibt die entsprechenden Nachteile für deutsche Unternehmen:

Produktion	<ul style="list-style-type: none">▪ Um das Kanban System anzuwenden ist es notwendig sich von der Werkstättenfertigung zu lösen und sich zur Gruppentechnologie und harmonisierten Kapazitäten hin zu verändern;▪ Bevor den Einsatz muss man Rangreihenfolgeprobleme überwinden.
Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none">▪ Die Arbeiter in Japan und in Deutschland sind unterschiedlich, das heißt für die Arbeiter müssen bisschen unterschiedliche Techniken benutzt werden;▪ Die Kommunikation zwischen den Ebenen ist ein wichtiger Teil des japanischen Managements. In deutsche Unternehmen ist es schwierig die Hierarchieabbau durchzuführen;▪ In Japan die Arbeiter sind mehr aktiver mit Vorschlägen im Vergleich zu Deutschland. Deswegen ist es kompliziert die Einstellungen der Arbeiter zu ändern und sie mehr aktiver zu machen. Einführung von QC hängt völlig davon ab.
Übertragbarkeit	<ul style="list-style-type: none">▪ Es reicht nicht aus, die grundlegenden Methoden wie Qualitätszirkel zu haben, sondern die Umstände (wirtschaftliche Lage, politisches Klima und Mentalität) es erlauben müssen, diese Ideen zu realisieren;▪ Man kann nicht das System haargenau auf deutsche Unternehmen übertragen, weil man die Mentalität, Kultur und die Besonderheiten des Landes berücksichtigen muss.

Tabelle 2: Nachteile für deutsche Unternehmen

6 Fazit

Die Spezifik der japanischen Führung, die die Psychologie der Menschen und ihren sozialen Status berücksichtigt und außergewöhnlichen Erfolg in der Gewerbeindustrie zu erreichen hilft, förderte die Verbesserung des traditionellen Personalmanagements in anderen Ländern mit hoch entwickelten Volkswirtschaften. Der Grund dafür ist, dass modernes japanisches Management sowohl traditionellen, als auch innovativen Eigenschaften enthält.

Das letzte Jahrzehnt zeichnet sich dadurch aus, dass japanisches Management näher zur Europäischen wurde, und es hat Japan geholfen gründlich auf dem Weltmarkt sich einzurichten. Es ist notwendig, die zuvor genannten Merkmale noch einmal hervorzuheben, da sie der Kern des japanischen Konzepts der Geschäftsführung sind. Sie sind: die Verweigerung von der engen Spezialisierung; Rotation der Mitarbeiter, das heißt, die Bewegung der Arbeiter von einem Ort zum anderen (Position- oder Gruppenwechsel) mit dem Ziel den verschiedenen Spezialitäten zu beherrschen; und die Verringerung der Verluste, die Nutzung der Systeme "Kanban" und "Kaizen"; die Führung und Verbesserung der Qualität nicht nur von Produktion, sondern auch von dem gesamten Management.

Natürlich hat das japanische Management die nationalen Merkmale, aber diese Art der Führung ist in anderen Ländern auch anwendbar, weil es eine universelle Eigenschaften enthält. Diese Eigenschaften decken die globalen Bedürfnisse der Verbesserung von Führung und Produktion ab und auch befindet in den globalen Trends der Entwicklung.

Die Erweiterung der westlichen und östlichen Geschäftskulturen zeigt die Universalität von Managementmethoden und ihre Globalisierung. In den letzten Jahren kann man die Präsenz von Trend zur Konvergenz sehen, aber es gibt keine ernsthafte Analyse des Mechanismus der Übergang von den traditionellen Management-Modellen zu besser geeigneten modernen Modellen. Wie die Praxis zeigt, entwickeln die Japaner ihr System ohne Verweigerung von traditionellen Methoden der östlichen Führung und streben ihr Managementstil auf die sich schnell ändernden sozioökonomischen Bedingungen anzupassen.

In letzter Zeit wurde das japanische Management für den sogenannten Mangel an Liberalismus vor allem von den Amerikanern kritisiert.

Die japanische Wirtschaft kulminierte in Materialproduktion in Bezug auf ihren Maßstäbe, die Produktivitätshöhe auf einem einzelnen Unternehmen und die Qualität ihrer Produkten, aber (und vielleicht war es aus diesem gleichen Grund) sie begann allmäh-

lich von einem Mangel an Initiative von Führungskräfte und normalen Angestellten leiden. Unter die Initiative muss man nicht nur Aggression und Entschlossenheit bei der Entscheidungsfunktion, sondern auch die Phantasie, Originalität und Vision verstehen. Es ist so, dass die Initiative unmittelbar mit der Emanzipation des Denkens und Verhaltens jedes Subjekts der Wirtschaft und Gesellschaft verbunden ist. Kurz gesagt, Japan erfordert die Entwicklung des Individualismus, deren Mangel die traditionelle japanische Gesellschaft erfährt.

Japanisches Management setzt sich zum Ziel die Leute von einem Joch zu befreien und durch ihre Initiative die Wirtschaft des Landes zu entwickeln, aber zur gleichen Zeit ihre gesellschaftlichen Eigenschaften nicht zu verlieren.

Aber eine Sache ist unbezweifelbar: innerhalb von 30-40 Jahren der Nachkriegsentwicklung konnten das japanische Management und japanische Wirtschaftsmodell persönliche und gesellschaftliche Potenzial effektiv mobilisieren. Es half für die Realisierung des kontinuierlichen Wachstums von Produktion, die Verhinderung übermäßiger Ausdifferenzierung der Gesellschaft und Änderungen in den sozioökonomischen Beziehungen unter dem Einfluss von kriminellen Elementen.

Gutes Verstehen des Japanischen Managements kann die Geschäftsleute, Wirtschaftsexperten und Wirtschaftsleiter helfen die Qualität, die ordnungsgemäße Organisation der Führung zu verbessern und den Verlust von Zeit und Ressourcen zu beseitigen. Man spricht hier nicht über die Möglichkeit einer literalen Kopie der japanischen Erfahrung.

Wie es in den Ziele und Aufgabenbestellung gesetzt wurde, wurden nicht nur die Eigenschaften der japanischen Führung selbst, sondern auch von Unternehmen «Toyota» identifiziert:

- Human Ressource Management (Motivation, Lernprozesse, Rotation, etc.);
- „Guiding Principles of Toyota“ und „14 Toyota Prinzipien“ sind wichtige Philosophien des Unternehmens;
- „Just-in-Time“, „Kanban“, „Kaizen“, „TQC“ und „Qualitätszirkel“ Systeme, die die Schwerpunkte der japanischen Führung sind;
- und andere.

Auch wurde die Analyse der Unternehmensführung in Deutschland durchgeführt; wurden auch die Stärken und Schwächen analysiert; und auch die Möglichkeit der Anwendung des japanischen Managementsystems wurde am Beispiel von BMW betrachtet.

So zeigte sich, dass einige Komponenten des japanischen Managementsystems wie "Qualitätszirkel" und „Kanban“, hängen von die Voraussetzungen und Bereitschaft der Arbeiter zu verändern ab. Einige Techniken wurden schon verwandelt und eingesetzt ("Qualitätsmanagement", „Automatisierung“, „Umweltschutz“, etc.). Insgesamt ist das Managementsystem von BMW bereit für Veränderungen und Innovationen mit einigen japanischen Elementen, aber man muss die Stärken und Schwächen des Systems gründlich berücksichtigen damit den Fehler in der Zukunft vermeiden und die Effizienz der Organisation maximal steigern.

Man kann zusammenfassen, dass Japanisches Management nicht auf Magie beruht, sondern durchaus erklärbar und nachvollziehbar ist. Die japanischen Schwächen geben die deutschen Unternehmen die Möglichkeit sich in Zukunft wieder neu zu positionieren.

Literaturverzeichnis

ANDERSON Alan, HUGE Ernest: The Spirit of Manufacturing Excellence. Homewood 1988.

BAILES Jack, KLEINSORGE Ilene: Cutting Waste with JIT. In: Management Accounting May 1992.

BENISCH Reginald: Die Revolution der Qualität. In: trend SPEZIAL 1992.

BLACKBURN Joseph: JIT: The Genesis of Time-Compression. In: BLACKBURN (Time-Based Competition) 1991.

BMW GROUP: offizielle Webseite. Unternehmen. Meilensteine. Herausgegeben von BMWGROUP.COM 2016. URL: <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/historie.html>, Stand 17.09.2016.

BMW GROUP: offizielle Webseite. Unternehmen. Unternehmensprofil. Herausgegeben von BMWGROUP.COM 2016. URL: <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/unternehmensprofil.html>, Stand 17.09.2016.

BMW GROUP: offizielle Webseite. Unternehmen. Produktion. Herausgegeben von BMWGROUP.COM 2016. URL: <https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen/produktion.html>, Stand 17.09.2016.

BMW GROUP: offizielle Webseite. Unternehmen. Produktion. Fahrzeugproduktion. Herausgegeben von BMWGROUP.COM 2016. URL: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/muenchen/produktion/fahrzeugproduktion.html>, Stand 17.09.2016.

BMW GROUP: offizielle Webseite. Unternehmen. Produktion. Komponentenfertigung. Herausgegeben von BMWGROUP.COM 2016. URL: <http://www.bmwgroup-werke.com/de/muenchen/produktion/komponentenfertigung.html>, Stand 17.09.2016.

CLEMMER Jim, SHEEHY Barry: Firing on All Cylinders, The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance. The BUSINESS ONE IRWIN/APICS Series in Production Management 1992.

CUSUMANO Michael: Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry. Fall 1988.

DICKMANN Philipp (Hg.): Schlanker Materialfluss. Berlin Heidelberg 2007.

DOBYNS Lloyd, CRAWFORD-MASON Clare: Quality or else, The Revolution in World Business. Boston 1991.

EXPATICA COMMUNICATIONS B.V.: offizielle Webseite. Bruce Kirkcaldy: Comparing British and German management styles. Herausgegeben von EXPATICA.COM.UA 2004-2015. URL: http://www.expatica.com/de/insider-views/Comparing-British-and-German-management-styles_20525.html, Stand 14.09.2016.

FORD Henry: Today and Tomorrow. Cambridge 1986.

FRANTZ Douglas, COLLINS Catherine: Selling out. New York 1989.

GERCHIKOVA Irina: Management: Lehrbuch. Moskau 1997.

GERMAN CULTURE: Culture of German Management. Herausgegeben von GERMANCULTURE.COM.UA 2015. URL: <http://germanculture.com.ua/germany-facts/german-bussines-culture/>, Stand 13.09.2016.

HALL David, JONHSON Thomas, TURNEY Peter: Measuring Up: Charting pathways to manufacturing excellence. Homewood 1991.

HALOGEN SOFTWARE: offizielle Webseite. The Business of Culture: How Culture Affects Management around the World. Herausgegeben von HALOGENSOFTWARE.COM 2013. URL: <http://www.halogensoftware.com/blog/the-business-of-culture-how-culture-affects-management-around-the-world>, Stand 13.09.2016.

HARIMAN Jusuf: Influencing rather than informing: Japanese Management Accounting. March 1990.

HARVARD BUSINESS MANAGER: Ausgabe 8/2012: Manfred F.R. Kets de Vries: Was sind die Stärken deutscher Manager? August 2012.

HEEG Franz: Phänomen Japan: Japanische Organisationsformen und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen. Köln 1983.

HORVATH Peter, SEIDENSCHWARZ Werner, SOMMERFELDT Holger: Von Genka Kikaku bis Kaizen, Wie japanische Unternehmen ihre Kosten im Griff haben. 1993.

HOWELL Robert, SAKURAI Michiharu: Management Accounting and other lessons from the Japanese. December 1992.

INGYU Oh: Japanese Management: Past, Present and Future. New Jersey 2004.

INSTITUT FÜR INTERKULTURELLES MANAGEMENT: Wie japanisch ist die schlanke Produktion? Presse Service 6/1992.

IMAI Masaaki: Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York 1986.

ISHIKAWA Kaoru: What is Total Quality Control? The Japanese way. New Jersey 1988.

JACOBSON Garry, HILLKIRK John: Xerox, American Samurai. New York 1987.

KANATSU Takashi: TQC for Accounting, A new Role in Companywide Improvement. Cambridge 1990.

KOETHER Reinhard (Hg.): Taschenbuch der Logistik. Carl Hanser Verlag 2006.

KUSHNIR A.: Der Bote von HR Auslage. Ironie des Schicksals, oder lebenslangen Anstellung. № 5 2003.

LIKER Dr. K. Jeffrey : Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York 2004.

LU David, JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION (Hg.): Kanban, Just-in-Time at Toyota. Cambridge 1989.

McKINSEY (Hg.): Einfach überlegen. Stuttgart 1993.

McNAIR Carol, MOSCONI William, NORRIS Thomas: Beyond the Bottom Line: Measuring World Class Performance. Homewood 1989.

MELCHER Arlyn, ACAR William, DuMONT Paul, KHOUJA Moutaz: Standard-Maintaining and Continuous-Improvement Systems. May-June 1990.

MORITA Akio: Partnering for Competitiveness: The Role of Japanese Business. May-June 1992.

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka: The knowledge – Creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York 1995.

OSONO Emi, SHIMIZU Norihiko, TAKEUCHI Hirotaka: Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer. New Jersey 2008.

PANTELEYEVA E.: Modernes japanische Management. Personalmanagement. Auslage № 14 2009.

PARKINSON Northcote, RUSTOMJI M.K., SAPRE S.A.: The incredible Japanese. Singapore 1984.

PSHENNIKOV Vyacheslav: Japanisches Management. Lektionen für uns. Moskau 2000.

REICH Thomas: Prozessverbesserung durch Kosteninformation: japanische, amerikanisches und europäisches Kostenmanagement im Vergleich. Wien 1995.

ROTHLAUF Jürgen: Total Quality Management in Theorie und Praxis. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH 2010.

SATO Kazuo, HOSHINO Yasuo (Hg.): The Anatomy of Japanese business. Volume 16. New York 2011.

SCHNEIDEWIND Dieter: Jishu kanri: ein japanisches Erfolgsgeheimnis. Wiesbaden 1994.

SCHONBERGER Richard: Customers: Building a Chain of Customers. New York 1990.

SHINGO Shigeo: Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-yoke System. Cambridge 1986.

SIMON A.: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Köln 1992.

STALK George, HUT Thomas: Zeitwettbewerb. Frankfurt am Main 1990.

STREIB Folker, ELLERS Meinolf: Der Taifun: Japan und die Zukunft der deutschen Industrie. Hamburg 1994.

SYSKA A.: Untersuchung der Eignung des Kanban-Systems für die Bereitung von Fertigungshilfsmitteln. Studienarbeit am Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft. Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen 1983.

TOYOTA: offizielle Webseite. Company. Guiding Principles at Toyota. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. Sustainability. Toyota Way 2001. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: <http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/csr/toyotaway2001.html>, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. Company. Toyota Production System. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. Toyota Production System. Just-in-Time – Philosophy of complete elimination of waste. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. Toyota Production System. Jidoka. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/jidoka.html, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. CSR Management. Corporate Governance. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: <http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/governance/governance/index.html>, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. CSR Management. Compliance. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: <http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/governance/compliance/>, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. CSR Management. Financial Information. Herausgegeben von TOYOTA-GLOBAL.COM 1995-2016. URL: <http://www.toyota-global.com/sustainability/csr/financial/>, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. World of Toyota. This is Toyota. Herausgegeben von TOYOTA-EUROPE.COM 2016. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-sphere>, Stand 07.09.2016.

TOYOTA: offizielle Webseite. World of Toyota. This is Toyota. Toyota Production System. Herausgegeben von TOYOTA-EUROPE.COM 2016. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>, Stand 07.09.2016.

WOMACK James, JONES Daniel, ROOS Daniel: The Machine that changed the World. New York 1990.

ZÜRN Peter: Japan zwischen Yen und Zen. Landsberg/Lech 1987.

Anlagen

Anlage 1 „The Toyota Precepts“

Quelle: LIKER Dr. K. Jeffrey : Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York 2004. S. 35 ff.

1) Die Managemententscheidungen mit der langfristigen Perspektive treffen, auch wenn es kurzfristigen finanziellen Zielen schädigt:	- die Hauptaufgabe – die Mehrwert für Kunden, die Gesellschaft und die Wirtschaft zu schaffen;
	- verantwortlich sein, ihre Fähigkeiten zu verbessern;
	- bei der Festlegung von Zielen systemische und strategische Ansätze anwenden; an Organisation arbeiten und sich als Teil dieser Organisation verstehen, um das Hauptziel zu erreichen, was wichtiger als Gewinn ist;
2) Das Verfahren als eine kontinuierliche Strömung hilft die Probleme zu identifizieren:	- Herstellung von Verbindungen zwischen Prozessen und Menschen um das Problem sofort zu identifizieren;
	- den gesamten Prozess wieder aufzubauen, so dass es kontinuierlich wird und die Wertschöpfung effektiv sichert (auf ein Minimum zu reduzieren);
3) Mit Hilfe der Pull-Systeme Überproduktion zu vermeiden:	- Erhalten von Konsumgüter zur richtigen Zeit in der richtigen Menge ("Kanban" System);
	- Minimierung der WIP von Bestände und ihre Lagerhaltung;
	- Empfindlichkeit zu tägliche Schwankungen der Käufernachfrage wird es helfen Verluste zu vermeiden.
4) Die Verteilung der Arbeitsbelastung gleichmäßig ("Heijunka"), was bedeutet, "wie eine Schildkröte zu arbeiten, nicht wie ein Hase":	- Beseitigung von Verlusten, Überlastungen von Menschen und Produktionsanlage, die Glättung des ungleichen Produktionsplans;
	- die Arbeiten an gleichmäßige Lastverteilung in allen Zyklen des Herstellungsprozesses.
5) Wenn es die Qualität anfordert, einen Halt für Problemlösung zu machen:	- Qualität ist über alles, deswegen muss man alle verfügbaren Methoden verwenden hohe Qualität zu gewährleisten;
	- der Einsatz von Maschinen mit menschlicher Intelligenz ("Jidoka") ermöglicht den Leiter des Teams über das Problem zu informieren;
	- dieses Prinzip wird die Durchführung von Operationen "beim ersten Mal" und die Verbesserung der Leistung von Prozessen in der Zukunft sichern.

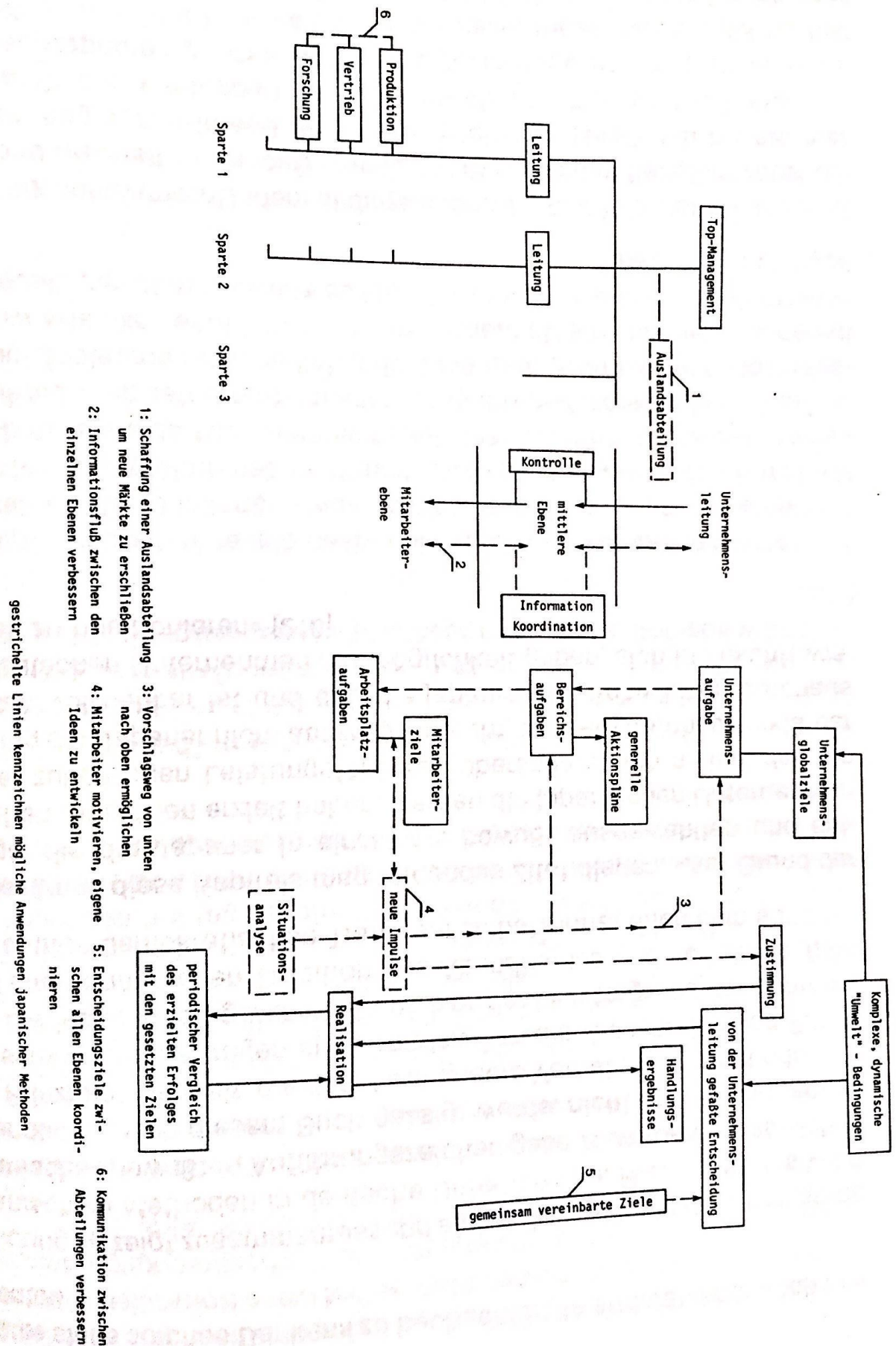
6) Die Standardprobleme - die Basis für die kontinuierliche Verbesserung und Kompetenzdelegation:	- die Verwendung von stabilen und reproduzierbaren Arbeitsmethoden , die das Ergebnis vorhersagbar machen und die Koordinierung der Arbeit steigern;
	- das Wissen festhalten und kreativen Ausdruck nicht behindern, der auf die Verbesserung der Standard richtet; es wird helfen die Erfahrungen anderer Mitarbeiter vermitteln.
7) Die Verwendung einer virtuellen Kontrolle, da kein Problem unentdeckt bleibt:	- die Verweigerung von Computermonitor, im Fall von der Ablenkung des Arbeiters von der Arbeitszone;
	- Berichtvolumenreduzierung, auch wichtige finanzielle Entscheidungen zu einem einzigen Blatt;
8) Die Verwendung nur zuverlässiger und bewährter Technologie:	- die Technik soll Menschen helfen, nicht sie ersetzen;
	- statt unerprobte Technologie muss man bekanntes und in der realen Welt getestete Ausziehverfahren verwenden;
	- die Technologie, die im Widerspruch zu der bestehenden Kultur ist, ändern oder ablehnen, sonst wird es zu Instabilität, Unzuverlässigkeit und Unberechenbarkeit führen.
9) Die Erziehung der Leader, die durch und durch ihr Geschäft kennen, die Philosophie des Unternehmens verbreiten und in der Lage sind sie zu anderen zu lehren:	- Erziehung von lokalen, anstatt fremden Leader;
	- ein Leader muss in der Lage sein die gestellten Aufgaben zu erfüllen, seine Arbeit gründlich zu wissen, die Kommunikationsfähigkeiten zu haben und mit gutem Beispiel voranzugehen.
10) Die Erziehung der herausragenden Menschen und die Bildung von Teams, die Unternehmensphilosophie verbreiten:	- arbeiten um die Unternehmenskultur zu verstärken, ihre Stabilisierung mit den Werten und Überzeugungen, die von allen Mitarbeitern gemeinsam genutzt werden;
	- "Ausrüstung" der Mitarbeiter mit den Tools, die das Unternehmen verbessern;
	- Weiterbildung von Menschen in Team für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten.
11) Die Achtung der Partner und Lieferanten, die Herausforderungen definieren und mit der Verbesserung helfen:	- Respekt für Partner und Lieferanten, sie als gleichberechtigte Teilnehmer in einer gemeinsamen Sache zu behandeln;
	- Erstellung für Partner die Herausforderungen, Hilfe bei der Lösung und Entwicklung, wodurch gezeigt wird, dass sie wertvoll sind.

12) Um die Situation zu verstehen, muss man alles mit eigenen Augen sehen ("Genchi genbutsu"):	- persönliche Überprüfung von Daten und der laufenden Situation, die die Situation nicht oberflächlich, sondern wirklich zu verstehen helfen;
13) Die Entscheidungen ohne Eile durch Konsens (Zustimmung) und Abwägung aller Optionen treffen; bei der Umsetzung nicht verzögern ("Nemawashi"):	<p>- den gewählten Weg fest, aber vorsichtig folgen;</p> <p>- „Nemawashi“ - der Prozess der gemeinsamen Diskussion der Probleme und deren Lösungen, in dem alle teilnehmen. Das Ziel ist die Ansammlung von Ideen und die Entwicklung des Konsenses (der Prozess nimmt Zeit, aber es hilft umfassende Suche nach Lösungen umzusetzen und die Voraussetzungen für deren Implementierung vorzubereiten);</p>
14) Das Werden einer Lernstruktur durch die kontinuierliche Analyse ("Hansei") und Verbesserung ("Kaizen"):	<p>- Identifizierung der Ursachen von Ineffizienz und Ergreifung von wirksamen Maßnahmen;</p> <p>- Identifizierung der Verlust an Zeit und Ressourcen, die mithilfe einer „Kaizen“-Strategie (zentrales Konzept) eliminiert werden können;</p> <p>- Kontrolle der Arbeitskräftefluktuation, sowie die schrittweise Förderung der Mitarbeiter und die Erhaltung der gewonnenen Erfahrung;</p> <p>- in der Endphase die Analyse der Mängel durchzuführen ("Hansei") um in der Zukunft ihre Wiederholung zu vermeiden.</p>

Anlage 1 "The Toyota Precepts"

Anlage 2 Übernahme japanischer Methoden

Quelle: HEEG Franz: Phänomen Japan: Japanische Organisationsformen und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Unternehmen. Köln 1983.



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Assem Apekova